

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

*CANDIDATE JOURNEY DA GERAÇÃO MILLENNIAL TEENS EM
PORTUGAL*

CAROLINA FREITAS TELO DUARTE

OUTUBRO – 2018

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

*CANDIDATE JOURNEY DA GERAÇÃO MILLENNIAL TEENS EM
PORTUGAL*

CAROLINA FREITAS TELO DUARTE

ORIENTAÇÃO:

SANDRA CRISTINA SEMIÃO CARVALHO MIRANDA DE OLIVEIRA

OUTUBRO – 2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço o apoio incondicional da Prof.^a Sandra Miranda de Oliveira. Sinto que não poderia ter tido melhor orientação do que aquela que me foi dada, toda a ajuda e disponibilidade demonstrada ao longo deste ano foi indiscutível.

Agradeço aos meus amigos e colegas de mestrado que tinham sempre uma palavra de força para me transmitir e que me deram ânimo para acabar este projeto que tinha iniciado. Agradeço ainda aos meus colegas de trabalho da TAP Air Portugal que, igualmente, me transmitiram muita força ao longo de todo o ano, em especial aos meus colegas de equipa, Gonçalo Pinheiro e Vera Batista.

Agradeço a toda a minha família, sem exceção, pelo apoio. Um agradecimento em particular à minha mãe, pai e irmã, que acompanharam de perto esta jornada e que a tornaram possível.

Por último, um grande obrigada à minha avó e segunda mãe, Maria Ascensão Fernandes Telo. Acompanhou a fase inicial desta etapa e transmitiu-me uma grande força para continuar.

RESUMO

A guerra pela atração de talento qualificado no mercado de trabalho e o surgimento de novos meios de comunicação online, veio levar a que as organizações tivessem de alterar a forma como conduzem os seus processos de recrutamento e seleção, bem como a que houvesse um esforço crescente para que se mantivessem marcas empregadoras de relevância. De entre talento qualificado, a geração *Millennial* é aquela que está, neste momento, a integrar em grande quantidade a força de trabalho e que irá transformar a envolvente profissional como a conhecemos.

O presente estudo teve como principal objetivo o mapeamento da *candidate journey* da geração *Millennial teens*, identificando não só os principais pontos de contacto entre as organizações e os candidatos ao longo do processo de procura de emprego, como também os caminhos por estes percorridos.

Para este efeito, foram conduzidas treze entrevistas semi-estruturadas a indivíduos com idades compreendidas entre os dezasseis e os trinta e seis anos que se encontravam à procura de emprego ou que tinham passado por um processo de procura nos últimos dois anos. Como resultado deste estudo, foi-nos possível traçar um esquema de *candidate journey* e traçar as fases passadas pelos candidatos durante a procura e as fontes de informação a que recorrem a cada uma delas. Chegámos a conclusão de que os canais de informação a que os candidatos recorrem numa primeira fase de pesquisa por vagas de emprego, irão influenciar os canais escolhidos para recolha de informação acerca da organização e, ainda, o percurso feito até à tomada de decisão de submissão de candidatura.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing; *Employer Branding*; Atratividade; Procura de Emprego; Geração *Millennial*

ABSTRACT

The war for the attraction of skilled talent in the labor market and the emergence of new online communication channels, led organizations to change the way they conduct their recruitment and selection processes, as well as to make a growing effort to maintain themselves relevant. Among qualified talent, Millennial generation is the one integrating now, in a big amount, the work force, that will transform the professional environment as we know.

The main goal of this study was to map the candidate journey of Millennial teens' generation, identifying not only the main points of contact between organizations and candidates throughout the job search process, but also the paths traveled by them.

To this end, thirteen semi-structured interviews were conducted with individuals between sixteen and thirty-six years old who were looking for a job or who had undergone a search process in the past two years. As a result of this study, we were able to outline a candidate journey map and to identify the different phases that candidates go through during this search, as well as the information sources to which they turn to in each phase.

We concluded that the information channels that are used by candidates in the first phase of search for job vacancies, will influence the channels chosen to collect information about the organization as well as the path until making the decision to submit their application.

KEY-WORDS:

Marketing; Employer Branding; Attractiveness; Job Search; Millennial Generation

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT.....	IV
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE ANEXOS.....	VII
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do tema e problema de investigação.....	1
1.2. Relevância teórica e prática do problema de investigação.....	1
CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. <i>Employer branding</i> e a atratividade da marca empregadora	2
2.2. O processo de procura de emprego	3
2.3. Definição do conceito <i>candidate journey</i>	6
2.4. A geração <i>Millennial</i> e a procura de emprego	6
2.4.1. Atividades de pesquisa e <i>awareness</i>	8
2.4.2. Recolha de informação	10
2.4.3. Avaliação e <i>shortlist</i> de possíveis empregos	12
2.4.4. Intenção de candidatura, candidatura, persuasão e <i>outcomes</i>	12
CAPÍTULO 3: OBJETIVO DO ESTUDO E PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	14
CAPÍTULO 4: MODELO CONCEPTUAL	15
CAPÍTULO 5: METODOLOGIA	16
5.1. Tipo de estudo.....	16
5.2. Seleção da amostra.....	16
5.3. Procedimentos de recolha de dados	16
5.3.1. Estrutura do guião de entrevista	17
CAPÍTULO 6: ANÁLISE E DISCUSSÃO	17
6.1. Atividades de pesquisa e <i>awareness</i>	17
6.2. Recolha de informação	21
6.3. Avaliação e <i>shortlist</i> de possíveis empregos.....	22
6.4. Intenção e candidatura	23

6.5. Persuasão	24
6.6. Outcomes	25
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	28
7.1. Principais limitações ao estudo	31
7.2. Oportunidades de investigações futuras.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Integrado de Procura de Emprego e do Recrutamento de Colaboradores de Acikgoz (2018).....	4
Figura 2 - Modelo concetual.....	15
Figura 3 - <i>Candidate Journey</i> da Geração Millennial <i>Teens</i>	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de Procura de Emprego.....	5
---	---

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Guião de entrevista.....	37
Anexo 2 - Descrição da amostra.....	40
Anexo 3 - Consentimento de utilização dos dados.....	42
Anexo 4 - Análise das entrevistas.....	43

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do tema e problema de investigação

O *employer branding* é um conceito em crescimento, utilizado por organizações com o objetivo de atrair e reter o melhor talento (Backhaus e Tikoo, 2004), criando vantagem competitiva a partir da criação de uma força de trabalho competente e de uma cultura organizacional irreplicável. Para a construção desta força de trabalho, é necessário que as empresas percecionem a aquisição de talento qualificado como um recurso essencial na criação de vantagem competitiva (Chambers et al., 1998).

Num estudo realizado por Chambers et al. (1998), foi referida a existência de uma guerra por talento no mercado de trabalho; de facto, três quartos das empresas analisadas no estudo afirmaram que, por vezes, sentem que não existe talento suficiente. Na altura do estudo, os autores afirmaram que, nos próximos cinco anos, iria haver uma grande quebra de talento qualificado e, a verdade é que, de acordo com McCormick (2016), a situação, hoje em dia, encontra-se agravada pelo facto da geração *Baby Boomer* se estar a reformar e da taxa de nascimento ter baixado drasticamente em muitos países.

A informação disponível acerca de uma determinada organização origina a atratividade da mesma, pelo que é importante que as empresas se saibam posicionar nos diferentes canais de comunicação para que possam captar a atenção do seu público-alvo e atrair o melhor talento possível. Tendo em consideração a grande diversidade de canais de comunicação por onde os candidatos em busca de emprego podem recolher informação e, estando a guerra pelo talento aberta entre as empresas, com o grande leque de hipóteses por onde os talentos mais cobiçados podem escolher, é importante que as organizações se foquem na compreensão do processo de procura e que percebam quais são os pontos de contacto existentes ao longo de todo o processo. Posto isto, o presente estudo irá ter como principal objetivo o mapeamento do processo de procura de emprego e a identificação dos vários pontos de contacto entre candidatos e organizações, desde a intenção de pesquisa à aceitação de uma oferta numa determinada empresa, com foco na geração *Millennial teens* – a geração atualmente a integrar em massa a força de trabalho, e com idades compreendidas entre os 16 e os 36 anos. Com vista a dar resposta a esta problemática, formula-se a seguinte pergunta de investigação: quais os pontos de contacto entre um indivíduo da geração *Millennial teens* e as organizações ao longo do seu processo de procura de emprego?

1.2. Relevância teórica e prática do problema de investigação

Ao nível da academia, viemos introduzir um novo conceito, *candidate journey* (aprofundado no capítulo 2.3.), que irá servir como um grande acrescento aos modelos de procura de emprego já estudados (Acikgoz, 2018; Soelberg, 1967; Schwab et al., 1987). Grande parte

dos modelos existentes têm como foco, essencialmente, a definição das etapas pelas quais os candidatos passam. Acikgoz (2018), introduziu um modelo integrado de procura de emprego e do recrutamento de colaboradores que visa já a existência de uma relação e uma troca de impressões entre os candidatos e as organizações nas diversas etapas da procura. Paralelamente, existe literatura que investiga as fontes de informação mais usadas pelos candidatos. No entanto, tanto quanto é do conhecimento do investigador, não existem artigos académicos que procurem examinar os pontos de contacto (*touchpoints*) entre a organização e o candidato ao longo das fases do processo de procura de emprego, nem a sua influência em cada uma dessas fases.

Ao nível da aplicação prática, este tema revela-se de uma enorme utilidade. É essencial que as empresas conheçam os percursos levados a cabo pelos candidatos durante a procura de emprego, para que sejam capazes de conduzir ações externas de atração de talento mais eficazes e comunicar as suas vagas nos meios certos, atraindo assim o melhor talento possível.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Employer branding* e a atratividade da marca empregadora

O *employer branding* consiste na diferenciação das características de uma organização em relação à concorrência, que é conseguida destacando os aspetos únicos que a distinguem (Backhaus e Tikoo, 2004). O *employer branding* aplica as práticas de marketing numa perspetiva de recursos humanos, definindo como sendo o seu cliente o colaborador e o seu produto os postos de trabalho (Alniaçik e Alniaçik, 2012; Cable e Turban, 2001).

As ações de *employer branding* desenvolvidas por uma determinada empresa, poderão resultar em dois *outcomes*: *brand associations* (associações à marca) e *brand loyalty* (lealdade à marca) (Backhaus e Tikoo, 2004). As associações à marca resultam das ações de marketing externo, conduzidas por uma organização, com o objetivo de aumentar a sua atratividade enquanto marca empregadora. A lealdade à marca resulta das ações de marketing interno, cujo principal objetivo passa por aumentar a lealdade dos colaboradores à organização e, por sua vez, aumentar a retenção. Este estudo aborda a questão da atratividade das marcas empregadoras e a forma como as organizações podem tirar partido da sua presença nos mais diversos canais de comunicação, para captar a atenção dos candidatos, com enfoque na geração *Millennial teens*.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), os candidatos desenvolvem a imagem de uma marca empregadora a partir das associações mentais que surgem como resultado das ações de *employer branding* implementadas por uma organização. Estas associações surgem com

base em fontes de informação que poderão ser controladas pela empresa, no caso, por exemplo, dos *websites* da empresa ou da publicidade, ou não controladas pela empresa, como é o caso de testemunhos reais vindos de outras pessoas. Assim sendo, é possível afirmar que as associações de uma marca empregadora irão influenciar a sua imagem, que por sua vez irá afetar a atratividade da organização. A atratividade de uma marca empregadora é, portanto, definida, segundo Berthon et al. (2005), como o conjunto de benefícios percebidos que um potencial colaborador poderá adquirir ao exercer a sua atividade numa determinada organização.

Com a grande quantidade de canais de comunicação existentes, a atração de novos candidatos por parte das empresas, bem como a procura de emprego por parte dos mesmos, pode ser realizada de diversas formas. Esta heterogeneidade de canais de recolha e de facilidade de acesso a qualquer tipo de informação simplifica o processo de tomada de decisão dos candidatos e traz uma dificuldade acrescida às organizações (Wolny e Charoensuksai, 2014). Por esta razão é cada vez mais importante que as empresas compreendam este processo de procura da melhor forma possível, para que se possam posicionar e captar a atenção dos candidatos eficazmente.

2.2. O processo de procura de emprego

A procura de emprego, segundo Kanfer, Wanberg e Kantrowitz (2001), é definida como um processo dinâmico e autorregulado, que se poderá repetir inúmeras vezes ao longo da vida e, que tem início com a identificação de uma necessidade ou com a definição de um compromisso de alcançar uma meta profissional. Durante este processo, os indivíduos concretizam uma série de atividades e servem-se de inúmeros recursos, com o principal objetivo de obter um emprego (Kanfer et al., 2001). O processo de procura de emprego irá determinar o conjunto de alternativas e de oportunidades de emprego para as quais um indivíduo poderá escolher candidatar-se, bem como a quantidade e o tipo de informação que poderá ser utilizada na tomada de decisão (Barber e Daly, 1994).

Os candidatos irão selecionar os seus métodos e canais de comunicação tendo em consideração a adequação dos mesmos às suas necessidades (Wolny e Charoensuksai, 2014) e, tendo por base as melhores estratégias de procura de emprego e a divulgação de ofertas por parte das organizações nos diversos canais (Weber e Mahringer, 2002). É importante que as organizações tenham conhecimento dos métodos prediletos dos candidatos na procura de emprego, para que se possam posicionar de forma a captar a atenção dos mesmos.

Ao longo do tempo, têm sido efetuados inúmeros estudos com o objetivo de definir modelos de recrutamento e seleção e modelos de procura de emprego. No entanto, poucos estudos percebem estes dois conceitos como fazendo parte de um processo integrado no

qual os candidatos e as organizações comunicam entre si e trocam impressões por forma a atingir um propósito; sendo que no caso da empresa esse propósito será a aquisição de novos talentos e, no caso do candidato, será o de arranjar emprego.

Do ponto de vista de Acikgoz (2018), o recrutamento de novos talentos e a procura de emprego por parte dos candidatos devem ser vistos de uma forma integrada. Tal como um processo de recrutamento surge com a comunicação de uma vaga de emprego ao público alvo, seguindo-se a procura de possíveis candidatos, a persuasão dos mesmos para que submetam a sua candidatura, a avaliação das qualidades dos candidatos, a decisão de seleção e a persuasão para que estes aceitem a oferta de emprego; também o processo de procura de emprego surge com a procura por vagas de emprego, seguindo-se a recolha de informação e a avaliação das oportunidades disponíveis, a decisão de submissão de candidatura, a comunicação com a entidade empregadora e a persuasão da mesma para que o candidato seja selecionado e para que haja uma decisão de aceitação da oferta de emprego. Tendo por base uma extensa revisão de literatura, Acikgoz (2018), propõe um modelo integrado de procura de emprego e do recrutamento de novos colaboradores, que se apresenta na Figura 1.

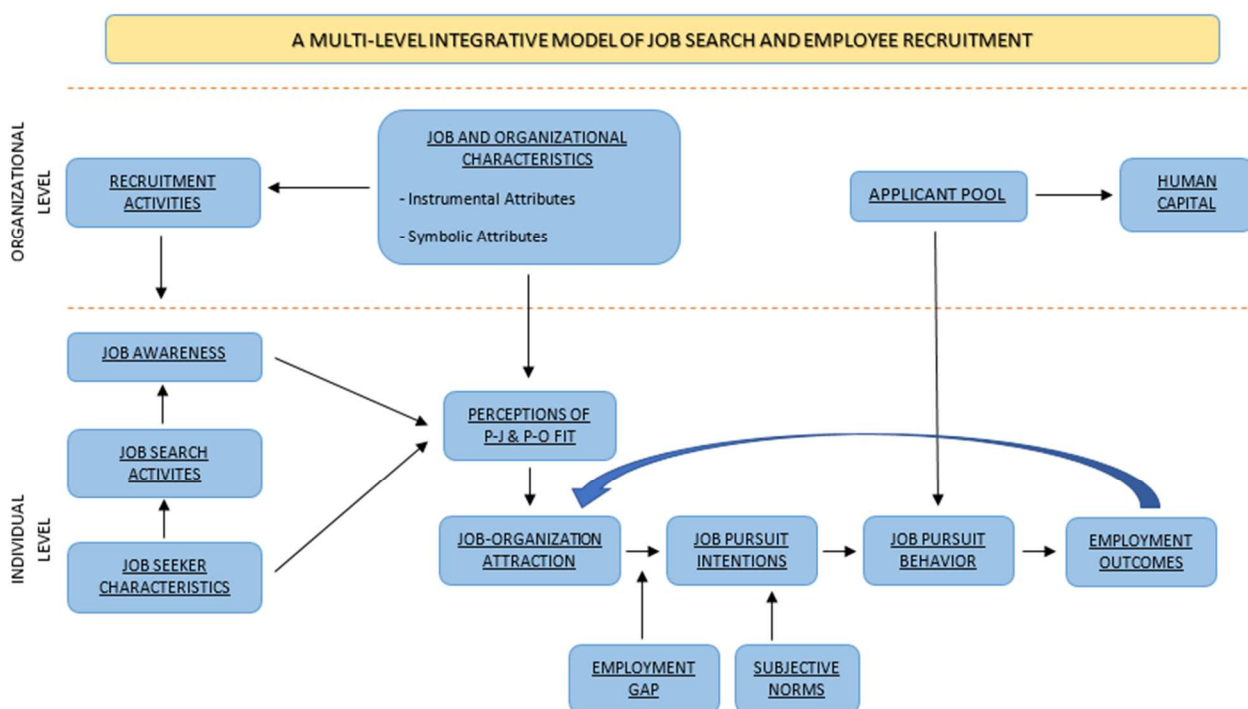


Figura 1 - Modelo Integrado de Procura de Emprego e do Recrutamento de Colaboradores de Acikgoz (2018)

O modelo da Figura 1, desenvolvido por Acikgoz (2018), tem por base a abordagem teórica *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) apresentada por Schneider em 1987.

Segundo Acikgoz (2018), o estágio da atração diz respeito à fase de pesquisa de ofertas de emprego por parte dos candidatos e de comunicação de vagas por parte das organizações. Aqui as organizações procuram que o maior número possível de candidatos tenha conhecimento das oportunidades profissionais disponíveis. Esta fase engloba, da parte das organizações, as atividades de recrutamento e, da parte dos candidatos, as atividades de pesquisa, *awareness* e recolha de informação.

A fase da seleção é relativa à avaliação das oportunidades disponíveis e à tomada de decisão; isto é, é quando os candidatos e as organizações, após o reconhecimento das oportunidades que existem no mercado, se avaliam mutuamente e tomam a decisão de avançar ou não para as etapas de seleção (Acikgoz, 2018). Nesta fase, da parte do candidato, estão incluídas a avaliação dessas mesmas oportunidades, bem como a criação de uma *shortlist* com possíveis empregos, a intenção de candidatura e a própria candidatura.

Por último, temos a fase do atrito, que engloba as ações que são tomadas na procura de emprego e as tentativas de persuasão, tanto da parte da organização como dos candidatos, que findam assim que uma das partes decida concluir o processo de seleção, levando aos *outcomes* da procura – estes *outcomes* poderão traduzir-se numa oferta ou numa rejeição (Acikgoz, 2018). Este modelo foi construído tendo por base modelos de recrutamento e modelos de procura de emprego desenvolvidos no passado (Tabela 1).

MODELOS DE PROCURA DE EMPREGO		
Soelberg (1967)	Schwab et al. (1987)	Acikgoz (2018)
<ul style="list-style-type: none"> - O processo de procura de emprego divide-se em duas categorias: a procura preparatória e a procura ativa. - A procura preparatória diz respeito ao reconhecimento das oportunidades disponíveis no mercado de trabalho e à procura de informação acerca das mesmas. - A procura ativa diz respeito às ações e comportamentos de procura de emprego levados a cabo com o objetivo de formalizar o interesse em trabalhar numa dada organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - A procura de emprego é influenciada por fatores externos que irão alterar a forma como a procura é conduzida e as estratégias utilizadas. - Os fatores externos que influenciam a procura são: as características individuais e as características do mercado de trabalho. - Os fatores externos irão influenciar a procura, em termos de fontes utilizadas e intensidade de pesquisa, a avaliação das opções disponíveis e a aceitação ou não de uma oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de procura de emprego inicia com uma fase preparatória, onde são conduzidas atividades de pesquisa para o reconhecimento das oportunidades disponíveis no mercado de trabalho; - As atividades de pesquisa irão variar consoante as características individuais dos candidatos; - Segue-se uma avaliação da adequação das características da organização e dos indivíduos, que irão determinar se existe compatibilidade e atração. - Segue-se a fase de procura ativa, onde as intenções de procura de emprego passam a ações; - Por último, surgem os <i>outcomes</i> da procura, onde poderá ou não haver a aceitação de uma oferta.

Tabela 1 - Modelos de Procura de Emprego

2.3. Definição do conceito *candidate journey*

Inspirado pelas áreas do marketing e do comportamento do consumidor, onde o termo *customer journey* ou *buyer journey* é utilizado para descrever os diversos pontos de contacto entre empresas e clientes ao longo do processo de decisão de compra (Rosenbaum, Otalora e Ramírez, 2017), o investigador propõe a criação de um novo termo: *candidate journey*. Assim como os clientes passam por uma série de interações com as marcas e por um processo de recolha de informação que os irá ajudar na tomada de decisão de compra, também os candidatos têm com as organizações um conjunto de interações a partir de diversos pontos de contacto nos quais recolhem informação que os fazem submeter a sua candidatura e aceitar uma oferta de emprego.

O conceito de *candidate journey* pretende descrever os diversos pontos de contacto entre os colaboradores e empresas ao longo do processo de decisão de compra. A principal utilidade do mapeamento dos pontos de contacto de uma *candidate journey* é permitir às empresas recrutadoras, melhorar a experiência do candidato nos diversos pontos de contacto ao longo do seu processo de procura de emprego.

Este conceito não é, no entanto, novo no mundo dos praticantes. Tanto quanto é do conhecimento do investigador, duas consultoras – a Talent Lyft e a Beamery – introduziram o conceito de *candidate journey touchpoints* (Slater, n.d.; Talent Lyft, n.d.). No entanto, tanto quanto é do conhecimento do investigador, ainda não existe um conceito na literatura académica de marketing interno ou de recursos humanos associado à descrição dos pontos de contacto entre empresas e candidatos ao longo do processo de procura de emprego. Embora o presente estudo tenha uma associação às fases do processo de procura de emprego, o propósito desta investigação e, consequentemente, os seus resultados serão diferentes dos resultados a que se chega no estudo das etapas de procura de emprego.

No presente estudo iremos procurar mapear a *candidate journey* da geração *Millennial teens* portuguesa, apoiando-nos nas etapas de procura de emprego identificadas por Acikgoz (2018): (1) atividades de pesquisa e *awareness*, (2) recolha de informação, (3) avaliação e *shortlist* de possíveis empregos, (4) intenção e candidatura, (5) persuasão e (6) *outcomes*.

2.4. A geração *Millennial* e a procura de emprego

A geração *Millennial* é aquela que está, neste momento, a integrar em grande quantidade a força de trabalho e que irá transformar a envolvente profissional, como nós a conhecemos (PricewaterhouseCoopers, 2012). Na literatura, não existe um consenso em relação à faixa etária da população que pertence a esta geração. Segundo Kotler e Armstrong (2016), a geração *Millennial* diz respeito à população nascida entre 1977 e 2000, e é constituída por cerca de 83 milhões de pessoas. Por ser tão numerosa, é vista como um público muito atrativo para as organizações e para as marcas, tanto atualmente como no futuro. Alguns autores

fazem também referência aos *Millennials* como nascidos entre 1980 e 1995 (David e Stoffman, 1998; citado por Ng e McGinnis Johnson, 2015); outros, como a população nascida entre 1982 e 1999 (Twenge et al., 2010). No estudo de Doster (2013), são mencionados os *Millennial teens*, inicialmente apresentados por Howe e Strauss (2009), que englobam a população nascida entre 1982 e 2002.

No que diz respeito a esta geração em contexto laboral, diversos estudos apontam como uma grande característica da geração *Millennial*, o facto de serem pouco leais aos seus empregadores. Num estudo realizado pela KPMG, foi dito que, em média, esta geração permanece num dado posto de trabalho durante um período máximo de 3 anos (Kurian, 2017). Também num estudo realizado pela PwC (2012) à geração *Millennial*, foi concluído que 70% da população inquirida espera ter, ao longo da sua carreira profissional, entre duas a cinco entidades empregadoras.

Estão disponíveis uma grande variedade de canais de informação e comunicação que poderão ser utilizados quer pelos candidatos no processo de procura de emprego, quer pelas organizações no recrutamento e seleção de novos talentos, variando desde as mais tradicionais às mais recentes. Para que as organizações sejam capazes de atrair e reter este talento jovem, é necessário entender todo o processo que vai desde a intenção de procura de emprego à aceitação de uma vaga de trabalho, à forma como os candidatos o conduzem e às fontes de recolha de informação que os coloca em contacto com as organizações empregadoras.

Atualmente, não é possível mencionar a geração *Millennial* sem pensar no impacto que as redes sociais e as novas tecnologias têm na sua vida. A internet veio revolucionar a forma como os candidatos comunicam entre si e com as organizações (Prajapati, 2016). Esta abordagem digital é útil, não só porque permite às organizações atrair esta geração que, tal como referido por Kurian (2017), cresceu com as novas tecnologias; como também permite que as empresas se mantenham competitivas, destacando-se da concorrência (Doherty, 2010). Num estudo realizado por Jansson e Tuunainen (2016) acerca do papel do digital no recrutamento de talentos pertencentes a esta geração, a população analisada, quando questionada acerca da preferência pela utilização de fontes tradicionais ou digitais na procura de emprego, afirmou optar exclusivamente por fontes digitais. A partir da revisão de literatura, foi possível identificar um conjunto de canais digitais frequentemente utilizados pelas organizações e pelos candidatos ao longo do processo de procura de emprego, tais como, as redes sociais, a criação de websites institucionais destinados ao recrutamento e seleção de novos colaboradores, os websites de emprego e de *reviews* (Prajapati, 2016; Jansson e Tuunainen, 2016; Doherty, 2010; Joos, 2008; Acikgoz e Bergman, 2016).

Apesar do digital ser parte integrante da vida de grande parte da geração *Millennial*, é necessário prestar atenção aos grupos de minorias que não têm uma grande presença no

mundo online (Ruggs et al., 2016). Assim sendo, de forma a que as organizações consigam alcançar todo o tipo de público, é aconselhado que contrabalançam a utilização de métodos de recrutamento mais recentes com métodos mais tradicionais. Zotolli e Wanous (2000), através de uma extensa revisão de literatura aos estudos já realizados acerca das várias fontes de recrutamento, compilaram os canais de informação identificados por autores como sendo utilizados no processo de procura, permitindo uma visão mais abrangente e focada das possibilidades existentes a nível dos canais tradicionais de informação utilizados no recrutamento, dos quais iremos considerar para o nosso estudo: centros de emprego, referências de empregadores, amigos e familiares, departamentos de inserção profissional das instituições de ensino e feiras de emprego.

2.4.1. Atividades de pesquisa e *awareness*

No modelo de Acikgoz (2018), esta primeira fase de atividades de pesquisa, diz respeito ao momento que antecede a descoberta da existência de uma organização ou vaga de emprego e engloba a pesquisa pelas mesmas. É o momento em que os candidatos se apercebem da necessidade ou vontade para iniciar a sua procura de emprego e levam a cabo um conjunto de ações para identificar as oportunidades existentes no mercado de trabalho.

O *awareness* dá-se quando os indivíduos e as organizações se tornam cientes da existência um do outro (Acikgoz, 2018) e correspondem ao momento no qual os candidatos tomam conhecimento de determinada empresa ou vaga de emprego. Segundo Acikgoz (2018), para que se dê este conhecimento, é necessário que haja uma congruência entre os canais preferidos pelos candidatos para a pesquisa de emprego e os canais utilizados pela empresa para propagar uma determinada vaga ou a sua marca empregadora; o que o autor quer dizer é que, eventualmente, organizações e candidatos com características semelhantes, estarão presentes nos mesmos canais de informação e, conseqüentemente, terão conhecimento um do outro. Posto isto, é importante que as empresas saibam detetar a presença desta geração nos vários canais de pesquisa, por forma a dar a conhecer as suas ofertas de emprego e a atrair talento jovem.

Com a grande quantidade de utilizadores que, hoje em dia, compõem as várias redes sociais, este tipo de ferramenta poderá proporcionar às organizações um aumento da visibilidade das vagas de emprego que estas têm para oferecer, alcançando candidatos mais qualificados (Prajapati, 2016). Existem inúmeras redes sociais às quais as empresas e os candidatos poderão recorrer num processo de recrutamento e seleção. No estudo realizado por Jansson e Tuunainen (2016), no que diz respeito à procura de vagas de emprego que vão de encontro às áreas de formação dos candidatos a partir das redes sociais, foi apurado que a preferência recai pelo LinkedIn, devido à atual relevância da rede social e à quantidade de

oportunidades que esta lhes proporciona; sendo que as restantes redes sociais foram consideradas como pouco profissionais ou até mesmo pouco credíveis.

Ainda no estudo de Jansson e Tuunainen (2016), foi também verificado que os candidatos visitam com alguma frequência os websites de determinadas empresas em busca de oportunidades; essas visitas eram feitas, maioritariamente, a websites de empresas acerca das quais os candidatos já tinham algum conhecimento e onde existia já um interesse em colaborar com a mesma. Também Acikgoz e Bergman (2016), referiram que, nesta fase de reconhecimento das oportunidades de emprego que se encontram disponíveis no mercado, os indivíduos que recorrem diretamente ao website das organizações, têm habitualmente uma ideia mais ou menos clara do local onde desejam trabalhar.

Os websites destinados à colocação de anúncios de emprego são outra ferramenta principalmente utilizada nesta fase, isto porque permite aos candidatos ter acesso a um variado leque de opções; assim sendo, e segundo Acikgoz e Bergman (2010), as organizações devem apostar na utilização deste tipo de ferramentas numa fase inicial do processo de recrutamento e seleção. Também, Janson e Spink (2005), apuraram no seu estudo que os websites de emprego desempenham um papel importante na pesquisa de ofertas por parte dos candidatos. No entanto, Boehle (2000) veio refutar esta ideia, dizendo que, com o surgimento da atual guerra por talento qualificado que o mercado de trabalho enfrenta, tanto as organizações como os candidatos começaram a olhar para esta ferramenta com algum desdém. Esta afirmação prende-se com o facto de haver uma sobrelotação massiva de ofertas que diariamente são colocadas nesses websites e que, por um lado dificultam a escolha dos candidatos por oportunidades que sejam do seu agrado e, por outro, dificultam a tarefa das empresas em encontrar alguém verdadeiramente qualificado (Boehle, 2000).

De acordo com alguns estudos, os centros de emprego continuam a ser um método ao qual os candidatos recorrem durante a procura de emprego. No estudo de Addison e Portugal (2002), acerca dos métodos mais utilizados pelos indivíduos durante a procura de emprego, o centro de emprego foi o método que mais se destacou entre as restantes opções, seguindo-se a recorrência a contactos pessoais e o contacto direto com o empregador.

Num estudo desenvolvido por Corcoran et al. (1980), os contactos pessoais foram identificados como uma fonte importante na procura de emprego; nesta primeira fase de reconhecimento das oportunidades de emprego existentes no mercado de trabalho, foi concluído que grande parte dos indivíduos teriam tomado conhecimento do seu atual posto de trabalho através de um contacto pessoal.

Hoje em dia, é frequente que as instituições de ensino, que têm como principal objetivo a inserção dos jovens no mundo do trabalho, criem departamentos de carreiras, designados à alocação profissional dos seus alunos. No fundo, a função destes departamentos passa pelo

fornecimento de informações relativas a ofertas de emprego destinadas a estudantes ou jovens recém-formados, proporcionando recursos e conselhos para que os seus alunos se tornem melhores profissionais, e pelo desenvolvimento de atividades que os aproximem do mundo do trabalho, como é o exemplo das feiras de emprego (Beka, 2011).

As feiras de emprego poderão também ser utilizadas como uma forma de dar a conhecer as oportunidades que as empresas têm disponíveis aos novos talentos, atualmente a ingressar o mercado de trabalho. Apesar do resultado do estudo de Beam (2016) acerca do impacto das feiras de emprego para as organizações e para os candidatos ter sido positivo, um artigo colocado na plataforma Glassdoor por Durante (2014), veio contrariar essa ideia. Durante (2014) defende que, nesta nova era digital, os candidatos conduzem as suas pesquisas por oportunidades de emprego e entidades empregadoras online; isto porque, nas feiras de emprego realizadas pelas universidades, existe sempre um grande número de participantes, que torna o diálogo entre as empresas e os candidatos muito curto e por vezes improdutivo. Assim, a autora do artigo colocado na Glassdoor, afirma que os melhores candidatos não irão estar presentes nas feiras de emprego; irão sim contactar com as empresas através dos seus canais digitais, que à partida deverão conter toda a informação de que necessitam.

2.4.2. Recolha de informação

A fase de recolha de informação dá-se depois de reconhecidas as oportunidades que existem disponíveis no mercado de trabalho, tendo por base percepções de similaridade entre as necessidades e desejos dos candidatos e das organizações. Ou seja, à medida que os candidatos procedem com a pesquisa de informação detalhada acerca das oportunidades anteriormente encontradas, essas percepções de semelhança e discrepância irão influenciar a ocorrência de atração e a intenção de submissão de candidatura (Acikgoz, 2018).

Nesta fase, segundo Acikgoz e Bergman (2016), é expectável que os candidatos recorram a outro tipo de canais de forma a obter informação mais detalhada acerca de cada uma das oportunidades de emprego identificadas (Acikgoz e Bergman, 2016). De acordo com os autores, os candidatos poderão, tal como nas atividades de pesquisa, recorrer a ferramentas como as redes sociais e os websites institucionais. No entanto, a forma e o intuito com que estes meios digitais são utilizados irá diferenciar.

No estudo realizado por Acikgoz e Bergman (2016), acerca da utilização das diferentes redes sociais no recrutamento e seleção, apesar de uma pequena parte da população analisada ter utilizado o Facebook na descoberta de oportunidades de emprego, a recorrência a esta rede social aumentou consideravelmente no que diz respeito à recolha de informação acerca das organizações. Este panorama inverteu-se no LinkedIn, sendo que grande parte da população analisada afirmou utilizar o LinkedIn no reconhecimento de oportunidades de emprego e apenas uma pequena percentagem desta população afirmou utilizar a rede social na

recolha de informação mais detalhada acerca das organizações. As redes sociais poderão também ser utilizadas pelos candidatos, no sentido de alcançar atuais colaboradores da organização e ter acesso a informação fidedigna, vinda de pessoas que diariamente convivem com aquela que poderá vir a ser a sua futura realidade (Acikgoz e Bergman, 2016).

Os websites institucionais poderão constituir uma ferramenta muito útil na pesquisa de informação acerca das organizações, se estas os mantiverem atualizados e completos. Na verdade, Acikgoz e Bergman (2016), identificaram que a utilização dos websites institucionais é semelhante nas diversas etapas do processo de recrutamento; ou seja, a recorrência a esta ferramenta na identificação de oportunidades de emprego, muito provavelmente será semelhante na recolha de informação mais detalhada acerca da organização e na preparação para entrevista presencial, quando dada esta oportunidade.

A escrita de *reviews* online é uma prática recente e pode ser aplicada às mais variadas áreas, desde restauração, hotelaria e turismo e, mais recentemente, a empresas e postos de trabalho; esta prática constitui um tipo de comunicação *word-of-mouth* e, sendo realizada online, é mais conhecida como *eletronic word-of-mouth* ou *e-WOM* (Karakaya e Barnes, 2010). A par da procura de emprego, existem websites específicos para a busca deste tipo de informação, como é o exemplo do Glassdoor; este website permite aos candidatos e atuais e antigos colaboradores trocar impressões acerca do próprio processo de seleção, dos pacotes remuneratórios e de benefícios oferecidos pelas empresas e até mesmo fotografias do espaço organizacional. No entanto o *e-WOM* utilizado na procura de emprego não existe apenas nos websites alocados para esse efeito e poderá ocorrer também por intermediação das redes sociais, de fóruns de discussão online, entre outros (Hennig-Thurau et al., 2004).

No estudo de Karakaya e Barnes (2010), foi identificada, através da revisão de literatura, uma falta de consenso entre a credibilidade das fontes geradoras de *word-of-mouth*. Ou seja, se por um lado alguns autores afirmam que o *e-WOM* tem um maior impacto na tomada de decisão, outros afirmam que o *word-of-mouth* tradicional (i.e. presencial) tem uma maior influência neste sentido. Sendo a decisão referente à escolha de uma atividade profissional tão importante na vida de uma pessoa, é natural que seja baseada em fontes próximas da pessoa. Apoiando esta ideia temos Autiero e Mazzotta (2001), que afirmam que grande parte dos indivíduos procura obter informações através de amigos, familiares e conhecidos, dado ser um método pouco custoso em termos de tempo e dinheiro e por ser considerado uma fonte de informação mais fidedigna.

As feiras de emprego nos campus universitários, dão aos candidatos a oportunidade de ter um contacto próximo com diversas organizações em simultâneo e obter informações acerca dos vários aspetos ligados à atividade profissional das mesmas, para além disso permite-lhes adquirir uma visão abrangente das principais tendências do mercado de trabalho (Beam, 2016). Segundo Durante (2014), as grandes filas de espera para que os candidatos

consigam estabelecer diálogo com as maiores e mais atrativas empresas do evento, tornam esta experiência desgastante tanto para os estudantes como para as organizações, e, dada a limitada janela de contacto entre ambos, não permite uma recolha de informação eficaz. Os websites institucionais e os perfis de *social media* das empresas, quando comparados com as feiras de emprego, permitem que seja realizada uma melhor recolha de informação acerca da cultura organizacional, dos benefícios oferecidos aos trabalhos e muito mais (Durante, 2014).

2.4.3. Avaliação e *shortlist* de possíveis empregos

Após recolha de informação acerca dos aspetos que caracterizam a organização e a posição a que se candidatam, os indivíduos avaliam as virtudes e desvirtudes de cada uma das opções cuja informação foi recolhida anteriormente (Acikgoz, 2018). Nesta fase, os candidatos apenas avaliam e ponderam as suas opções, decidindo posteriormente incluí-las numa *shortlist* de possíveis empregos, que consiste numa lista de vagas ou organizações às quais existe intenção de submissão de candidatura por parte dos candidatos. Desta lista poderá ou não surgir, efetivamente, a formalização do interesse em trabalhar para a organização.

2.4.4. Intenção de candidatura, candidatura, persuasão e *outcomes*

No estudo realizado por Jansson e Tuunainen (2016), numa fase pré-candidatura, em que apenas existe uma intenção para tal, foi concluído que alguns candidatos gostariam de obter um contacto da organização, de forma a que pudessem obter mais informações acerca da posição a que, possivelmente, se irão candidatar.

Começando, agora, por analisar o processo de formalização de interesse por parte dos candidatos num determinado posto de trabalho e, voltando atrás no tempo, em 1993, Ports, concluiu que haviam diferenças significativas na forma como as várias gerações conduziam este processo. No estudo do autor, os métodos identificados como os mais utilizados nesta etapa foram o contacto direto ao empregador e a resposta a anúncios de emprego colocados nos *media*, sendo que as gerações mais novas tinham uma maior tendência para utilizar o primeiro. Esta descoberta poderá estar relacionada com o facto de, segundo Kurian (2017), as gerações mais novas serem, no geral, mais confiantes e não demonstrarem tanto receio em colocar questões e expressar os seus pensamentos; daí, sentirem um maior à vontade para contactar diretamente a entidade empregadora, expondo claramente aquilo que procuram e pretendem. A possível preferência pelo contacto direto com a entidade empregadora juntamente com o facto da geração *Millennial* ser altamente tecnológica, fazem com que seja natural que grande parte deles prefira que este contacto seja feito por meio digital e não cara a cara; de facto, num estudo realizado pela PricewaterhouseCoopers em 2011, acerca

de como a geração *Millennial* está a transformar o mundo profissional como o conhecemos, foi apurado que 41% da população analisada prefere comunicar por via de meios eletrónicos do que pessoalmente ou telefonicamente. Adicionalmente, foi verificado num estudo realizado por Jansson e Tuunainen (2016) acerca da utilização de ferramentas digitais no recrutamento da geração *Millennial*, que, após submissão de candidatura, os candidatos esperam que haja uma confirmação de receção de candidatura por parte da empresa. De acordo com os autores, o correio eletrónico é o canal preferencial para este tipo de contacto.

No seguimento da candidatura a uma oferta de emprego, sucedem-se as etapas de seleção dos candidatos para que a organização garanta que a pessoa mais qualificada é recrutada (Acikgoz, 2018); estas etapas poderão ser constituídas por entrevistas, testes e provas. Segundo Acikgoz, (2018), ainda que já tenha havido uma manifestação de interesse na posição oferecida a partir da candidatura, estas etapas que se seguirão são cruciais na captação de talento na medida em que constituem oportunidades de recolha de informação em primeira mão do possível futuro local de trabalho dos candidatos. Foi também concluído, no estudo de Jansson e Tuunainen (2016), que, de acordo com a população inquirida, seria útil a disponibilização de um contacto de um colaborador da empresa a par do processo de recrutamento e seleção, para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Atualmente, é comum que a realização de testes psicotécnicos e de *assessments* online sejam parte integrante dos processos de recrutamento e seleção de inúmeras empresas. A adoção desta estratégia por parte das empresas é vista pelos candidatos como sendo preferível à realização de um teste presencial (Jansson e Tuunainen, 2016). Relativamente à realização de entrevistas de vídeo, que são também uma prática comum entre as organizações, no mesmo estudo, os candidatos apresentaram opiniões contraditórias; se por um lado uma parte da população analisada, indivíduos da geração *Millennial* à procura de emprego, afirmou ser mais benéfica a utilização desta técnica, tanto por uma questão de eficiência e celeridade dos processos dentro das organizações como por uma questão de diferenciação em relação aos restantes candidatos, por outro lado, uma parte questionou a eficácia de avaliação de um candidato a partir de uma ferramenta de vídeo. Ainda, quando questionados acerca da sua preferência por uma entrevista presencial ou via Skype, os candidatos, no estudo de Jansson e Tuunainen (2016), deram preferência à realização de entrevistas presencialmente.

Os *outcomes* dizem respeito ao apuramento e comunicação do resultado final, consequência das provas de seleção. Após realização das provas de seleção por parte dos candidatos e sendo estas eliminatórias, é expectável que os candidatos recebam feedback do seu desempenho por parte da organização, seja este positivo ou negativo (Jansson e Tuunainen, 2016). A forma como a empresa age com os candidatos é crucial; os candidatos esperam obter uma resposta por parte da entidade empregadora, quer esta seja destinada a uma oferta

de emprego, ao agendamento de uma entrevista ou até mesmo à rejeição. É importante que as organizações mantenham este contacto uma vez que, caso não o façam, poderão não só vir a perder um candidato qualificado para a concorrência, como deixá-lo com uma má imagem da empresa (Smith e Rupp, 2004). Jansson e Tuunainen (2016), concluíram que, os candidatos eliminados ao longo das várias etapas do processo, gostariam que lhes fosse fornecida informação acerca dos seus pontos fortes e fracos, para que pudessem melhorar o seu desempenho em processos de recrutamento futuros. Nesse estudo, foi ainda concluído que os canais eleitos pelos candidatos para a receção deste tipo de informação são o contacto telefónico e o correio eletrónico; ainda que alguns candidatos tivessem referido o LinkedIn como canal preferencial, a população não divergiu muito quanto à utilização das redes sociais neste sentido. Cappelli (2001), diz-nos que nesta última fase, e caso os candidatos sejam selecionados, é importante que o contacto realizado entre a empresa e o candidato seja mais pessoal e, portanto, com uma menor recorrência aos meios digitais; isto porque bons candidatos têm, por norma, muitas ofertas e, ao dar um toque humano a este fecho final, demonstra uma preocupação e um nível de interesse que, com a digitalização da informação por vezes se pode perder.

Apesar das fases de intenção de candidatura, candidatura, persuasão e *outcomes* fugirem ao controlo do candidato em termos de escolha de canais de interação e comunicação com a empresa, decidiu-se incluí-las na nossa revisão de literatura e no guião da entrevista (Anexo 1), pelo carácter exploratório do estudo e para que possamos perceber onde recaem as preferências dos candidatos neste âmbito.

CAPÍTULO 3: OBJETIVO DO ESTUDO E PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

A problemática que irá guiar esta investigação poderá ser representada pela seguinte questão: quais os pontos de contacto entre um indivíduo da geração *Millennial teens* e as organizações ao longo do seu processo de procura de emprego?

O principal objetivo deste estudo será, tal como referido anteriormente, mapear a *candidate journey* da geração *Millennial teens*, tendo em consideração a amplitude da importância da captação de talento qualificado, na atual situação de guerra por talento que se instalou no mercado de trabalho (Chambers et al., 1998). Posto isto, iremos procurar identificar os *touchpoints* existentes entre os candidatos e as organizações ao longo das várias fases de procura de emprego, descritas acima, com o intuito de fornecer uma visão integrada dos canais de comunicação e percursos mais adotados pelos candidatos.

CAPÍTULO 4: MODELO CONCEPTUAL

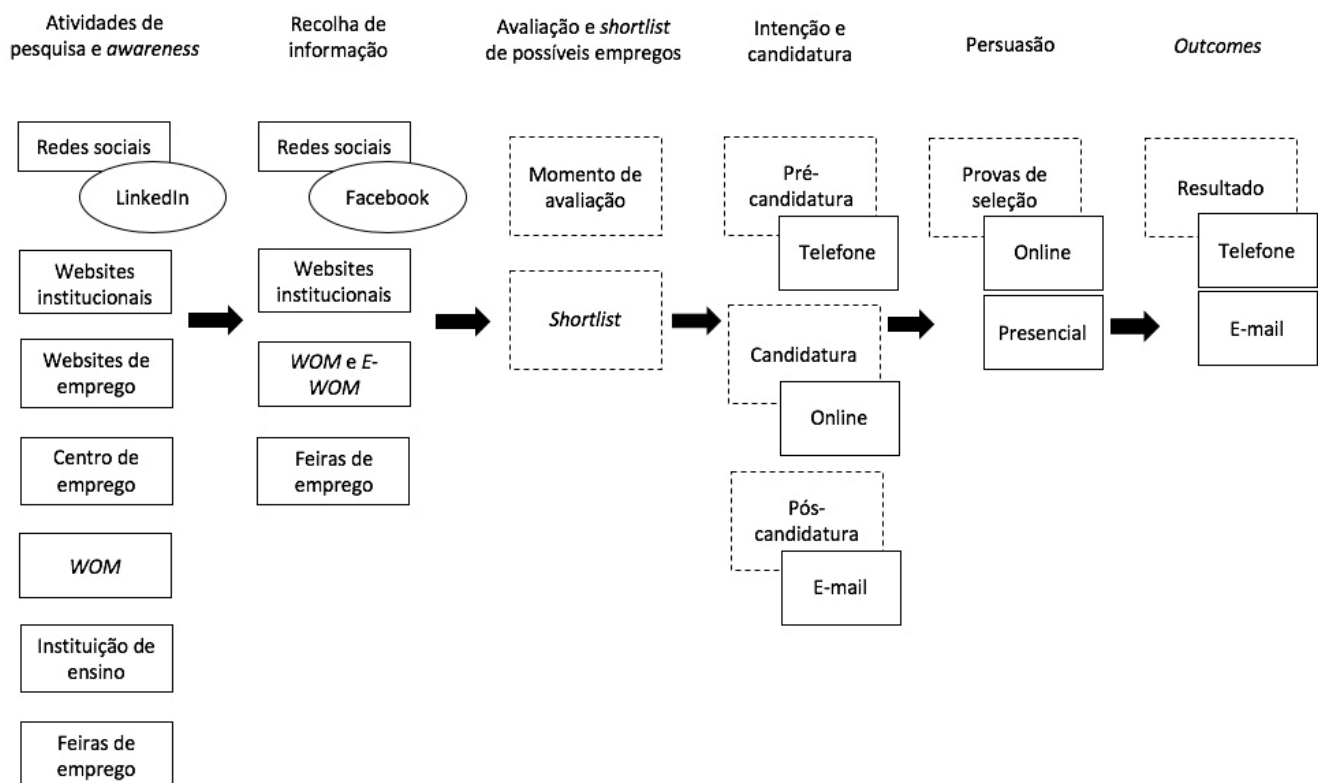


Figura 2 - Modelo Conceptual

Considerando a revisão de literatura realizada e os principais objetivos e problemática de investigação que irão guiar este estudo, foi construído um modelo conceptual (Figura 2) onde é apresentado um mapeamento de possíveis pontos de contacto entre os candidatos e as organizações que poderão estar incluídos em cada uma das fases da *candidate journey*. Sendo este estudo exploratório, em que o intuito será o de procurar novos *insights* acerca deste tema (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009), não é possível o relacionamento de variáveis *a priori*. Ou seja, na Figura 2, não estão representadas relações entre as variáveis, mas sim proposições. Na parte superior da figura estão representadas as etapas do processo de procura de emprego de acordo com o modelo de Acikgoz (2018). As caixas a tracejado representam sub-fases do processo de procura de emprego identificadas de acordo com os autores Acikgoz (2018) e Jansson e Tuunainen (2016). As caixas a traço contínuo representam possíveis *touchpoints* existentes entre os candidatos e as organizações. As figuras ovais representam exemplos de canais de comunicação.

CAPÍTULO 5: METODOLOGIA

5.1. Tipo de estudo

O presente estudo tem um carácter exploratório, tal como já referido, uma vez que está a ser introduzido um conceito ainda não explorado pela academia – *candidate journey* – e que se pretende verificar os *touchpoints* e os possíveis caminhos feitos pelos candidatos ao longo do processo de procura de emprego, tendo em consideração as várias etapas que o constituem. O estudo realizado, sendo realizado apenas uma vez num momento temporal específico, é considerado *cross-sectional* (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

5.2. Seleção da amostra

Este estudo teve como público alvo indivíduos da geração *Millennial teens*, com idades compreendidas entre os 16 e os 36 anos, e que estivessem à procura de emprego ou tivessem passado por um processo de procura de emprego nos últimos dois anos.

A técnica de amostragem utilizada para este feito foi não probabilística de conveniência, tendo em consideração que os elementos que participaram no presente estudo, foram seleccionados por questões de conveniência, proximidade e facilidade de acesso (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Assim, a amostra utilizada para o estudo, descrita em detalhe no Anexo 2, foi constituída por nove indivíduos do sexo feminino e quatro do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 21 e os 26 anos. Procurou-se incluir variabilidade na amostra em termos de grau de ensino concluído pelos respondentes. O nível académico dos inquiridos variou entre o ensino secundário (3 inquiridos), a licenciatura (7 inquiridos) e o mestrado (3 inquiridos).

5.3. Procedimentos de recolha de dados

Numa fase inicial do estudo recorreremos a recolha de dados secundária, através da consulta de materiais escritos já publicados acerca dos vários temas que esta pesquisa abrange.

Numa fase mais avançada, recorreremos a uma recolha de dados qualitativa, por forma a explorar em profundidade todo o processo de procura de emprego da amostra. Assim, foram realizadas treze entrevistas semi-estruturadas, cujo guião poderá ser consultado no Anexo 1. Estas entrevistas foram realizadas ao longo do mês de julho e tiveram uma duração média de uma hora.

A informação recolhida nas treze entrevistas foi categorizada e analisada no Microsoft Excel, a partir de uma análise temática e de conteúdo. A categorização da informação foi feita

por tópicos (Richards, 2015), dado que ia sendo alocada informação ou citações dos inquiridos a cada uma das etapas de procura de emprego e respetivos canais de comunicação, tal como pode ser consultado no Anexo 4.

Para a gravação dos dados recolhidos e respetiva utilização para fins do estudo, foi entregue aos participantes um consentimento informado, que especificava os objetivos e os fins da recolha de informação (Anexo 3).

5.3.1. Estrutura do guião de entrevista

O guião da entrevista (Anexo 1) foi dividido em seis categorias, de acordo com o Modelo Integrado da Procura de Emprego e do Recrutamento de Colaboradores de Acikgoz (2018), nomeadamente: (1) atividades de pesquisa e *awareness*, (2) recolha de informação, (3) avaliação e *shortlist* de possíveis empregos, (4) intenção e candidatura, (5) persuasão e (6) *outcomes*. Posto isto, foram formuladas questões tendo por base esse processo, de forma a perceber o percurso dos candidatos e os instrumentos por estes utilizados, desde o momento em que decidiam iniciar a sua procura de emprego até ao momento em que eram informados acerca da seleção ou não seleção pelas organizações a que se candidataram.

CAPÍTULO 6: ANÁLISE E DISCUSSÃO

6.1. Atividades de pesquisa e awareness

Nas entrevistas realizadas, todos os inquiridos afirmaram ter utilizado as redes sociais como ferramenta de procura por oportunidades de emprego, independentemente da sua localização geográfica, género, idade ou habilitações académicas. O motivo pelo qual as redes sociais são tão utilizadas nesta fase de procura de emprego é, acima de tudo, pelo facto desta ferramenta condensar inúmeras vagas de diversas organizações num só local, ao mesmo tempo que permite um fácil contacto com cada uma dessas organizações, individualmente.

A rede social de eleição para a identificação de oportunidades de emprego foi o LinkedIn, tendo sido utilizada por onze respondentes. Um dos inquiridos referiu que a sua pesquisa foi conduzida essencialmente através do LinkedIn porque é uma ferramenta que “acaba por ter as ofertas que estão no website das próprias empresas” (Diogo Lima, 24 anos, Licenciatura), permitindo assim, uma visão mais ampla de todas as oportunidades que existem disponíveis no mercado, de uma forma mais célere. Para contrastar com esta ideia de que o LinkedIn é a melhor ferramenta para procurar emprego, Beatriz Fonseca (23 anos, Licenciatura), disse-nos que, apesar de ter utilizado o LinkedIn para a procura por vagas, esta rede social “acaba por ter muitas vagas que são um pouco duvidosas e começa a ser uma plataforma pouco viável para procurar emprego, uma vez que, para além de aparecerem muitas vagas de empresas anónimas, aparecem muitas vagas, acabando por tornar a pesquisa

confusa”. O Facebook foi também uma das redes mencionadas, embora utilizada menos frequentemente para este efeito, tendo sido utilizada por quatro indivíduos.

Os websites institucionais foram o segundo método mais utilizado nesta etapa de reconhecimento das vagas existentes no mercado de trabalho, tendo sido mencionado por doze inquiridos. Diogo Lima (24 anos, Licenciatura) referiu que “sendo empresas que reconhecia que seriam boas empresas para trabalhar, (...) sabendo o nome dessas empresas, decidi procura-las diretamente”, assim como Francisca Mendonça (23 anos, Licenciatura) que referiu ter utilizado esta ferramenta por querer “ver se as empresas que têm um maior renome” tinham algo que lhe interessasse.

Os websites de emprego foram referidos por sete inquiridos, mais de metade dos respondentes, como tendo sido utilizados nesta etapa de procura por vagas. A esta ferramenta foi frequentemente associada a vantagem de ser uma forma de conhecer um grande número de vagas em simultâneo. No entanto, os inquiridos apresentaram algumas desvantagens como o facto de muitas vezes não haver informação específica de quem é a entidade empregadora ou dos requisitos procurados, e ainda, o facto de muitos websites não disponibilizarem a opção de filtrar a pesquisa por área de formação, tornando a experiência pouco *user friendly*. Alguns utilizadores desta ferramenta optaram por subscrever um alerta de emprego para que fossem informados sempre que aparecessem novas ofertas com os requisitos pretendidos (“Basicamente selecionamos o que é que nos interessa e recebemos um e-mail sempre que aparece uma vaga que preencha os nossos requisitos”, Isabel Santos, 23 anos, Licenciatura), enquanto outros visitavam regularmente os websites em busca por vagas. Uma das inquiridas, Joana Sousa (24 anos, Licenciatura), referiu apenas ter utilizado este método quando se encontrava à procura de emprego no seu anterior local de residência, uma pequena terra em Portugal, citando “as pessoas e as empresas não são tão grandes como em Lisboa e não têm páginas de LinkedIn, eu adapto a minha procura para essas páginas”.

O centro de emprego, foi utilizado por apenas três inquiridos. Este método foi utilizado sobretudo pela população com habilitações académicas a nível do ensino secundário. Das dez pessoas com formação superior, nove declararam não ter estado inscritas no centro de emprego durante o processo de procura, pronunciando afirmações como “não acredito que me ajudaria na minha procura de trabalho” (Madalena Rodrigues, 24 anos, Licenciatura) ou “se calhar se não tivesse encontrado emprego durante algum tempo teria tentado o centro de emprego” (Diogo Lima, 24 anos, Licenciatura). Por outro lado, os inquiridos que utilizaram este método, na sua grande parte, não o consideraram útil, afirmando que o contacto para realizar ações de formação era constante, sendo que, na opinião de João Martins (26 anos, Ensino Secundário), essas ações de formação nem sempre estavam relacionadas com as suas áreas de experiências profissionais passadas – “eu trabalhei sempre em lojas e atendimento ao público e houve uma altura que eu recebi uma proposta de uma formação de um

curso que tinha a ver com estética”. No fundo, e baseando-nos na informação recolhida a partir das entrevistas, o centro de emprego, em Portugal, é percecionado pelos candidatos como sendo uma ferramenta de último recurso, caso os seus objetivos não sejam atingidos numa janela de tempo razoável e, mesmo os candidatos que ainda recorrem ou recorreram a esta ferramenta, não apontam quaisquer vantagens.

Os contactos pessoais (*word-of-mouth*) desempenham um papel importante na identificação de oportunidades de emprego, tendo sido utilizados por dez dos respondentes. Vários inquiridos, como Afonso Dias (24 anos, Mestrado) referiram que “é recorrente eu perguntar se existem vagas”, no entanto, por vezes, tal como no caso de Madalena Rodrigues (24 anos, Licenciatura), “as pessoas falavam de oportunidades” e a procura não vinha por parte dos candidatos. Os inquiridos recorrem a esta ferramenta por ser uma forma fácil e muito pouco custosa em termos de tempo para reconhecer oportunidades que possam existir no âmbito da rede profissional dos seus contactos mais próximos.

Os serviços de inserção profissional das instituições de ensino foram utilizados por dez respondentes, não tendo sido utilizados apenas pelos inquiridos com habilitações académicas ao nível do ensino secundário. Tal como referido anteriormente, os inquiridos que mencionaram este método, afirmaram tê-lo feito a partir das plataformas online de emprego das instituições ou através da receção de alertas de vagas nos seus e-mails institucionais. Na perspetiva de Diogo Lima (24 anos, Licenciatura), este método é útil “para fazer uma aproximação entre as empresas, as faculdades e os alunos, porque é uma forma das faculdades terem reconhecimento pelos seus alunos e das empresas também conseguirem divulgar melhor os seus programas e os seus recrutamentos”. Os inquiridos mencionaram como principal vantagem deste método, o facto de constituir uma forma fácil de conhecer novas oportunidades, uma vez que, por norma, são mais direccionadas para este público jovem e recém-formado, indo mais facilmente de encontro aos seus perfis e requisitos. Outra vantagem é que, muitas das vezes, e precisamente por serem vagas tão específicas para o público recém-formado, as vagas divulgadas não se encontram em nenhuma outra plataforma.

As feiras de emprego foram referidas como tendo sido utilizadas na identificação de novas oportunidades por cinco dos inquiridos. A opinião em relação a este método divergiu de inquirido para inquirido. Enquanto, por exemplo, na opinião de Beatriz Fonseca (23 anos, Licenciatura) a presença na feira de emprego que frequentou foi “uma mais valia para perceber o que havia disponível no mercado de trabalho”, para Matilde Freitas (23 anos, Mestrado) as feiras de emprego são “mais uma questão de *brand awareness*” e que muitas vezes as próprias empresas nem tinham bem noção das vagas em aberto. Outros inquiridos que frequentaram estas feiras, fizeram-no mais numa ótica de perceber como funcionava o meio profissional e ver que empresas estão mais ligadas às universidades, do que propriamente para procurar emprego. Consideramos, portanto, que este método teve pouca relevância no

processo de procura de emprego dos jovens inquiridos e que, relativamente a outras ferramentas, não é tão utilizado. No entanto, é um método que poderá ser eficaz, tal como mencionado pela Matilde, na criação de *brand awareness*. Quem apoia esta ideia é Beatriz Fonseca (23 anos, Licenciatura), que nos diz que “para que as empresas se tornem em marcas empregadoras *top-of-mind* devem ir a feiras de emprego nas faculdades e levar testemunhos”.

Após conhecermos as ferramentas utilizadas pela população na procura por oportunidades de emprego, questionámos aos inquiridos como é que tinham tido conhecimento das vagas a que, efetivamente, se candidataram.

A tomada de conhecimento das vagas deu-se sobretudo a partir de contactos pessoais e dos serviços de inserção profissional das instituições de ensino, ambos mencionados por seis inquiridos. Todos os inquiridos com habilitações académicas a nível do ensino secundário, referiram ter utilizado o primeiro método para as vagas a que se candidataram. Os websites de emprego foram também uma ferramenta que permitiu aos inquiridos identificar oportunidades de emprego às quais submeteram a sua candidatura, mencionada por 4 dos inquiridos; e, com o mesmo volume de utilização dos websites de emprego, surgem os contactos diretos por parte das próprias organizações. A comunicação das vagas por parte das empresas à população foi feita de duas maneiras distintas; três dos quatro inquiridos que mencionaram este método foram contactados diretamente por um colaborador das organizações, que achou haver um *match* entre as competências procuradas para uma dada vaga e as competências dos candidatos e dois dos inquiridos mencionaram ter recebido uma comunicação via e-mail, por parte das organizações, com a divulgação de vagas que fosse de encontro ao perfil que teriam descrito na candidatura espontânea que efetuaram no passado. Dos três inquiridos que tomaram conhecimento de vagas a que submeteram a sua candidatura através das redes sociais, dois deles tomaram conhecimento das vagas a que se candidataram a partir do LinkedIn (“Muitas conheci mesmo pelo LinkedIn”, Matilde Freitas, 23 anos, Mestrado). O outro inquirido tomou conhecimento de uma vaga a que se candidatou através do Facebook (“Estava a percorrer o meu *feed* de Facebook e de repente aparece-me um anúncio da GAP Year a dizer que estavam a fazer recrutamento”, Joana Sousa, 24 anos, Licenciatura). Outros métodos que foram referidos pelos inquiridos para tomada de conhecimento de vagas foram os websites institucionais, mencionados por dois respondentes, e a plataforma de recrutamento interno da organização onde se encontravam, mencionado por apenas um respondente.

Para além de questionarmos aos candidatos onde se tinham deparado com as vagas de emprego às quais haviam submetido as suas candidaturas, questionámos acerca de quais seriam as plataformas ideais para a divulgação das ofertas que as empresas têm disponíveis, de forma a alcançar a geração mais jovem. As redes sociais foram a ferramenta de eleição, mencionada por doze inquiridos, destacando-se o LinkedIn, o Facebook e o Instagram, por

ordem de importância. Os websites institucionais surgem em segundo lugar, mencionados por quatro inquiridos como uma ferramenta que as empresas devem utilizar para a divulgação de novas oportunidades

6.2. Recolha de informação

As redes sociais foram mencionadas por sete inquiridos como tendo sido utilizadas nesta etapa, havendo uma preferência pelo LinkedIn e pelo Facebook – o LinkedIn foi utilizado por quatro inquiridos, o Facebook por dois e apenas um inquirido referiu ter utilizado ambas as redes sociais. Os respondentes referiam que, quando recorriam às redes sociais para recolha de informação acerca das organizações, procuravam acima de tudo perceber quantos colaboradores tinham e quem eram estes colaboradores, que eventos é que tinham por hábito realizar, bem como, perceber o dinamismo da empresa.

Questionámos, dentro da temática das redes sociais, se os inquiridos seguiam páginas de organizações dedicadas à atração de talento nas redes sociais, ao que oito respondentes responderam positivamente. Os inquiridos referiram visitar estas páginas na esperança de “saber se existem vagas disponíveis” (Beatriz Fonseca, 23 anos, Licenciatura), de encontrar informação acerca de “eventos que eles realizem com os colaboradores, novidades que tenham sobre coisas novas que façam, prémios que ganhem” (Isabel Santos, 23 anos, Licenciatura) e, ainda, “testemunhos de jovens que tenham começado há pouco tempo a falar da experiência deles” (Matilde Freitas, 23 anos, Mestrado). Para este efeito, o Facebook (utilizado por seis inquiridos) revelou uma maior taxa de sucesso que o LinkedIn (utilizado por cinco inquiridos).

Apenas um dos inquiridos, Diogo Lima (24 anos, Licenciatura), referiu o contacto direto à organização através das redes sociais para recolher informação acerca do trabalho numa dada empresa, optando pela rede social LinkedIn. Pelas palavras do próprio, aquando desta fase da procura de emprego, o mesmo referiu optar por “das pessoas que eu conhecia ver se havia alguém que trabalhasse lá, que eu podia não ter conhecimento por ser uma mudança recente ou por ser alguém que não era um contacto direto, e perguntar realmente como é que era trabalhar naquela empresa”.

O *e-WOM* e as *reviews* das organizações feitas por outros colaboradores nas várias plataformas digitais, não foram mencionados pelos inquiridos. Contudo, uma das inquiridas, Maria Costa (24 anos, Licenciatura), referiu utilizar *reviews* de clientes nesta etapa do processo de procura de emprego. Referiu fazê-lo por não querer “trabalhar numa empresa que maltrata os clientes”. Ou seja, este levantamento de informação foi feito mais numa perspetiva de perceber o que era dito da atividade da organização pelos próprios consumidores, do que numa perspetiva de, enquanto candidata, tentar perceber como seria trabalhar naquele local.

As feiras de emprego foram uma ferramenta muito pouco utilizada nesta etapa de recolha de informação, tendo sido mencionada por apenas dois respondentes. Contudo, os inquiridos que mencionaram tê-la utilizado, mostraram-se satisfeitos com a capacidade de informação que esta ferramenta lhes permitiu recolher, (“As feiras de emprego são boas porque têm lá pessoas mesmo para explicar”, Madalena Rodrigues, 23 anos, Licenciatura). Matilde Freitas (23 anos, Mestrado), referiu mesmo que, graças às feiras de emprego que frequentou, percebeu que determinadas organizações não iam de encontro aos seus requisitos, acabando por não submeter a sua candidatura (“Perceber se eu me enquadrava naquele tipo de organização, para depois não ter de perder tempo a procurar coisas que depois não me iriam fazer sentido mais tarde e ali ao ter contacto com pessoas reais facilitava-me um bocadinho essa perspetiva”).

As feiras de emprego surgem como contacto entre empregador e candidato, aquando do momento em que são levadas a cabo pelo candidato atividades de pesquisa por novas oportunidades (quatro inquiridos) e, na etapa em que é recolhida informação acerca das mesmas (dois inquiridos). Embora aqueles que utilizaram esta ferramenta, tanto numa fase como noutra, tenham ficado satisfeitos com os resultados, é de notar que, comparativamente com outras ferramentas, mais voltadas para o online e para as novas tecnologias, não têm uma percentagem de utilização tão elevada. Para confirmar esta ideia, e para Afonso Dias (24 anos, Mestrado), a preferência do inquirido é por contactar com as organizações “atrás de um ecrã e ter tempo para pensar” na informação que processa, nas questões que pretende colocar, entre outras coisas.

6.3. Avaliação e *shortlist* de possíveis empregos

A avaliação por parte da população inquirida, revelou ser feita de forma contínua e individual relativa a cada vaga. Ou seja, os candidatos identificavam as vagas, recolhiam informação acerca das mesmas e avaliavam simultaneamente os dados que iam adquirindo, candidatando-se de imediato se a vaga fosse de encontro ao seu interesse, havendo, portanto, uma avaliação contínua ao longo de todas as fases mais propriamente do que uma fase específica dedicada a esta avaliação. Este foi o processo descrito por dez dos treze inquiridos (“À medida que vou vendo a vaga, avalio e candidato ou não. Por vaga não faço uma comparação, porque (...) depois posso estar a perder uma oportunidade com base num pressuposto que eu acho que aquela vai ser melhor e depois se calhar nem é”, Matilde Freitas, 23 anos, Mestrado). Por outro lado, três dos inquiridos, não passaram por esta fase de avaliação num momento antecedente à submissão de candidatura. Os dois indivíduos com habilitações académicas ao nível do ensino secundário não obtiveram este momento de avaliação uma vez que tiveram uma procura muito mais impulsiva e que se candidataram a postos de emprego para os quais não havia nenhuma vaga em específico, fazendo-o dirigindo-se diretamente aos

estabelecimentos comerciais das organizações, sem qualquer tipo de pesquisa anterior. O outro inquirido que não passou por esta etapa, não foi capaz de encontrar qualquer tipo de informação acerca da empresa a que se candidatava antes de submeter o CV e de ter um contacto direto com a organização, já numa fase mais avançada do processo de procura de emprego.

Acerca da elaboração de uma *shortlist* com possíveis oportunidades de emprego a submeter candidatura, apenas um dos inquiridos afirmou ter realizado esta listagem. Contudo, esta listagem criada pelo respetivo inquirido, foi elaborada não numa vertente de avaliação e comparação das vagas, mas sim de organização e planeamento de prazos de candidatura (“Fiz literalmente uma lista com possíveis vagas às quais me pudesse candidatar, até porque determinadas vagas não estavam abertas naquela data em específico, iam abrir”, Francisca Mendonça, 23 anos, Licenciatura).

6.4. Intenção e candidatura

A grande maioria (dez respondentes), demonstrou interesse em que houvesse uma disponibilidade por parte das organizações para esclarecer certas questões, antes do envio do currículo por parte dos candidatos. Segundo Sara Martins (24 anos, Mestrado) este contacto é importante “para percebermos se nos identificamos ou não com a vaga em aberto, se vai de encontro ao que nós procuramos, às nossas expetativas, porque assim também acabava por poupar tempo à empresa no recrutamento, por fazerem uma melhor gestão das expetativas”. Por outro lado, três dos inquiridos não consideraram necessário a existência deste contacto nesta fase do processo, partilham da opinião de Matilde Freitas (23 anos, Licenciatura) que afirma que “se eu perceber que aquilo me interessa, eu vou-me candidatar, depois se eles (as empresas) virem que há um match inicial, vão falar comigo e aí vou a uma entrevista e começo a ter uma real noção”. No que diz respeito ao meio preferencial para que fosse feito este tipo de contacto, a preferência recaiu tanto pelo e-mail, como pelo contacto telefónico – ambos mencionados por cinco inquiridos.

Uma vez que a submissão de candidatura às organizações por parte dos inquiridos foi realizada, sobretudo, através dos websites e e-mails institucionais destas, podemos afirmar que a preferência dos candidatos é recorrer a plataformas ou contactos diretamente ligados às empresas, ao invés de o fazer por intermediários, como por exemplo nos websites de emprego, em que o percurso da candidatura é desconhecido. A submissão de candidatura através do website institucional deu-se, sobretudo, através do preenchimento de formulários de candidatura disponibilizados online (“Maioritariamente eram plataformas desse género, onde tinhas vários campos para preencher e onde tinhas a hipótese de anexar o currículo”, Madalena Rodrigues, 24 anos, Licenciatura) ou através da criação de perfis dentro dos próprios websites (“A PwC, a EY e a Daimler fazem-te criar um perfil dentro da página deles e tu aí

podes pôr todos os teus documentos, todas as tuas informações e eles ficam com acesso às tuas informações diretamente na página deles”, Afonso Dias, 24 anos, Mestrado). Assim sendo, podemos afirmar que a grande tendência é para que este contacto seja feito por meio digital. As redes sociais, embora com uma percentagem de utilização bastante reduzida face às outras duas ferramentas – website e e-mail institucionais – foram também utilizadas como forma de contacto direto com os empregadores por uma inquirida, que contactou o CEO da organização a que se pretendia candidatar.

Apenas cinco dos inquiridos, referiram ter realizado a submissão de candidatura de forma presencial; dois deles, ambos com habilitações académicas a nível do ensino secundário, referiram ter entregue o seu currículo em mãos nas instalações da organização ou estabelecimento comercial, enquanto os restantes três mencionaram ter entregue o currículo à organização nas feiras de emprego que frequentaram.

Nove inquiridos, confirmaram ter recebido um e-mail de confirmação da receção de candidatura por parte das organizações pelo menos num dos processos de procura de emprego pelos quais passaram. A grande maioria (oito inquiridos), afirmou achar este contacto, ainda que sendo automático, útil para que pudessem perceber que as suas candidaturas foram, efetivamente, submetidas. Madalena Rodrigues (24 anos, Licenciatura), confirma esta ideia, dizendo que “a resposta é muito importante, mesmo que seja automática, só para a pessoa saber que o currículo chegou ao destino”. Apenas uma inquirida afirmou achar que este contacto não vale muito, uma vez que partem quase sempre de contactos automáticos e estandardizados para todos os candidatos. Diogo Lima (24 anos Licenciatura), acerca da informação que deverá constar neste e-mail de confirmação, mencionou que as organizações “devem estabelecer prazos, (...) porque muitas vezes enviamos uma candidatura e não sabemos quantos meses é que vai estar a ser analisada”. Relativamente a como deverá ser feito este contacto, mais de metade dos respondentes (sete), que afirmou ser vantajosa a receção desde tipo de informação, referiu preferir que esta chegasse através de e-mail. Apenas um dos inquiridos referiu, caso seja uma vaga em que há menos candidaturas, preferir receber este contacto via telefónica, uma vez que daria “uma ideia que a empresa está mais convicta em contratar-nos”, enquanto outro inquirido referiu ser indiferente que esta informação chegasse via telefónica ou por e-mail.

6.5. Persuasão

A grande maioria dos candidatos (doze) afirmou achar útil a disponibilização de um contacto a par do processo de recrutamento e seleção, para esclarecimento de eventuais dúvidas que pudesse surgir ao longo das provas de seleção. A preferência foi para que este contacto fosse realizado por telefone (mencionado por seis inquiridos), seguindo-se do e-mail

(mencionado por cinco inquiridos). A razão apresentada para que o contacto fosse feito telefonicamente, foi sobretudo a criação de uma maior proximidade. Segundo Diogo Lima (24 anos, Licenciatura) o e-mail “acaba por distanciar um pouco e não permite uma ligação tão grande”. As pessoas que mencionaram preferir que este contacto fosse feito via e-mail, afirmaram que tal ajudaria a manter todo o processo mais profissional e, de acordo com Isabel Santos (23 anos, Licenciatura), a chamada telefónica poderá vir a ser “demasiado intrusiva”.

Todos os inquiridos afirmaram que as etapas de seleção lhes permitem recolher informação importante acerca da empresa a que se candidataram, especialmente se forem realizadas pessoalmente. O contacto que é tido com as entidades empregadoras ao longo das etapas de seleção permite aos candidatos recolher informação que de outra forma não seria possível recolher. É muito mais do que pesquisar informação nos canais digitais da organização; é experienciar o ambiente organizacional por breves instantes. Este contacto, de acordo com os inquiridos, poderá mesmo fazê-los mudar de ideias em relação a vir a trabalhar em determinado local, tal como referiu Isabel Santos (23 anos, Licenciatura): “temos logo uma perceção do lugar, temos logo uma perceção das pessoas que lá trabalham, pelo menos da cara quando fazem quando estão a trabalhar, se estão felizes, temos logo uma impressão diferente no local, podemos imaginar-nos logo a trabalhar lá ou não”.

Em relação aos testes psicotécnicos ou provas técnicas, dez respondentes referiram preferir realizá-los online, não só porque uma questão de conforto e economia de tempo, como também por uma questão de estarem mais à vontade e de se sentirem menos pressionados para a realização de uma boa prova (“A nível presencial estamos um pouco mais intimidados, mais nervosos e acabamos por não mostrar se calhar aquilo que realmente devíamos mostrar”, Francisca Mendonça, 23 anos, Licenciatura). Contudo, três dos inquiridos reconheceram que, apesar de na ótica do candidato a realização destes testes e provas online ser mais prática, na ótica da empresa poderá não ser tão viável, pelo facto de não poder existir um controlo sobre quem realmente efetua as provas (“O online posso não ser eu a fazer e eles não têm qualquer controlo sobre isso”, Matilde Freitas, 23 anos, Mestrado).

Relativamente à entrevista, a preferência é para que seja realizada pessoalmente, com doze dos inquiridos a partilhar da opinião de Sara Martins (24 anos, Mestrado), que afirmou que desta forma a entrevista “permite-nos conhecer melhor a oportunidade em si e também permite dar-mo-nos a conhecer melhor, criarmos mais empatia com o recrutador”. O contacto digital para a realização da entrevista é visto pelos inquiridos como pouco pessoal e como não permitindo um verdadeiro conhecimento de ambas as partes.

6.6. Outcomes

A grande maioria dos inquiridos (dez), respondeu que, quando são selecionados, gostariam que este resultado fosse transmitido de uma forma mais individual e personalizada. A

preferência da população recaiu na chamada telefónica (“Acho que faz mais sentido informar por chamada telefónica, porque a partir daí inicia-se um contacto mais próximo e pessoal com uma pessoa da empresa”, Beatriz Fonseca, 23 anos, Licenciatura). Uma das inquiridas, Joana Sousa (24 anos, Licenciatura), referiu preferir que lhe fosse dada esta notícia por e-mail, por forma a ficar registado como de facto foi a candidata seleccionada, seguindo-se de um telefonema por parte da empresa, para que se inicie então uma relação mais próxima e pessoal, disse-nos que “as duas partes são importantes e que uma não deve viver sem a outra”. Na opinião de Leonor Ramos (23 anos, Ensino Secundário), a notícia deve chegar através de um “telefonema para a pessoa comparecer no local, para depois informarem pessoalmente”.

Quando os candidatos não são seleccionados, segundo toda a população entrevistada, é expectável que, no mínimo, haja uma transmissão desta informação. No entanto, e segundo feedback dos inquiridos, a tendência é para que as empresas simplesmente não retomem o contacto aos candidatos não seleccionados. Na opinião da população entrevistada, esta informação deverá ser transmitida por e-mail (oito respondentes) ou por telefone (três respondentes). Apenas um inquirido partilhou da mesma opinião que João Martins (26 anos, Ensino Secundário) que afirmou ser “indiferente ser por telefone ou por e-mail”, desde que esta informação lhe fosse passada. Ainda, mais de metade da população afirmou que gostaria de receber por parte da empresa feedback em relação ao porquê de não terem sido seleccionados e como poderiam melhorar (“Acho que acrescenta sempre a pessoa saber porque é que não correu bem, o que é que aconteceu, o que é que leva a empresa a tomar aquela decisão”, Diogo Lima, 24 anos, Licenciatura). A transmissão da informação de não selecção e a forma como é feita é extremamente importante na ótica do candidato e, de acordo com 12 inquiridos, poderá mesmo vir a influenciar o futuro interesse deste em voltar a candidatar-se, porque “se a empresa não disser nada quando as pessoas não são colocadas, as pessoas ficam logo com uma ideia de que a empresa não tem qualquer tipo de consideração pelos colaboradores” (Isabel Santos, 23 anos, Licenciatura).

Após análise da informação recolhida a partir das entrevistas realizadas, foi-nos possível desenhar uma *candidate journey* da geração *Millennial teens* (Figura 3). Como modelo base para este estudo, tal como já referido, utilizámos o percurso de procura de emprego definido por Acikgoz (2018), considerando somente a perspetiva do candidato. O autor referiu que os candidatos, durante o processo de procura, poderão passar por um conjunto de etapas distintas. Contudo, percebemos que o percurso se altera ligeiramente no que diz respeito a esta geração. No modelo de Acikgoz (2018) os candidatos passam de uma fase de pesquisa e *awareness*, para recolha de informação, avaliação e criação de uma *shortlist* de possíveis empregos, intenção e candidatura, persuasão e *outcomes*. No entanto, na prática, o processo desta geração é mais curto que o descrito

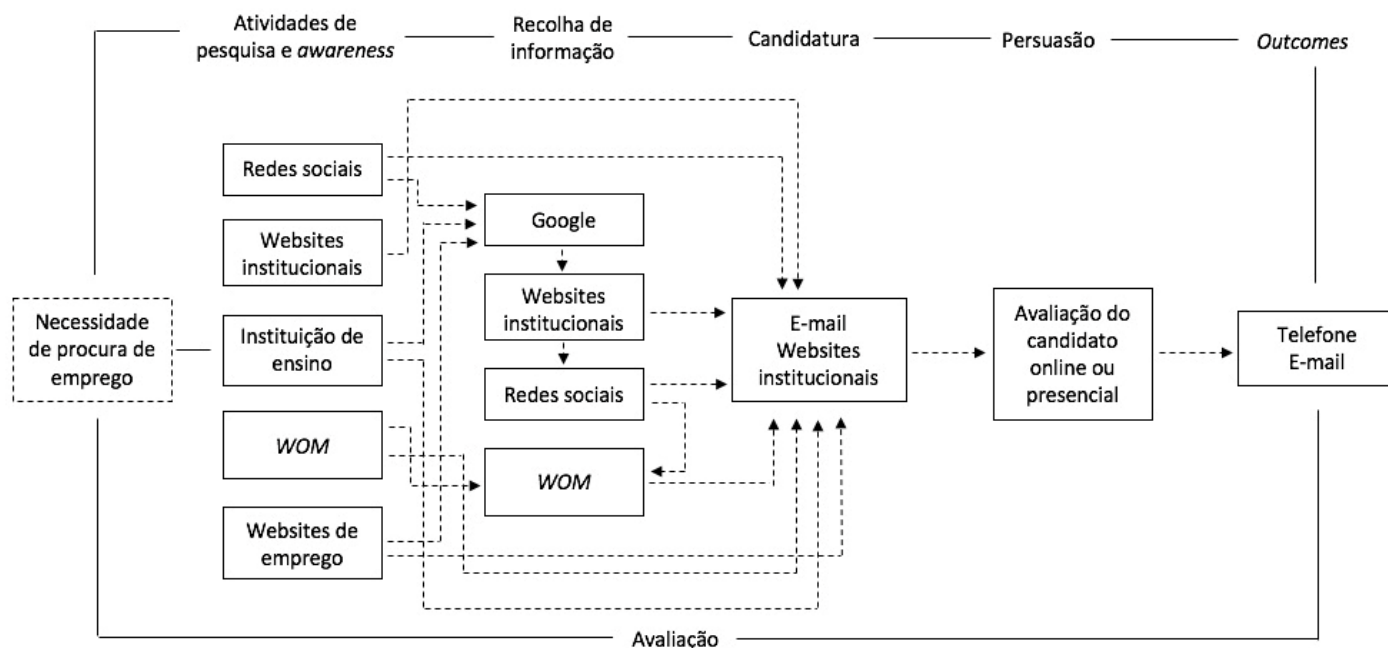


Figura 3 - *Candidate Journey* da Geração *Millennial teens*

A procura de emprego inicia-se com necessidade de procurar emprego, utilizando para este efeito e para descobrir as oportunidades que existem no mercado, sobretudo, ferramentas como as redes sociais, os websites institucionais, os serviços de inserção profissional das instituições de ensino, os contactos pessoais e os websites de emprego. Segue-se a recolha de informação acerca das oportunidades identificadas na fase anterior, recorrendo às ferramentas acima apresentadas, onde foram traçados os caminhos descritos. Os inquiridos que, numa primeira fase de pesquisa, identificaram oportunidades de emprego nas redes sociais, nos websites de emprego ou através das instituições de ensino, seguiam dois caminhos: a submissão de candidatura imediata, quando já conheciam a organização, ou por outro lado, se não conhecessem, pesquisavam pela mesma. Esta pesquisa poderia ser realizada nos motores de busca, visitando o website institucional para que, através de recolha de informação acerca da atividade da empresa, decidissem se pretendiam submeter a sua candidatura. Se, por outro lado, a fonte de conhecimento das oportunidades de emprego fossem os seus contactos pessoais (*word-of-mouth*), os próprios contactos que lá trabalhavam e que lhes tinham dado a conhecer a vaga, eram utilizados para recolher informação e para saber mais sobre a organização.. Os indivíduos que tomavam conhecimento das oportunidades através dos websites das próprias organizações, decidiam logo à partida submeter a sua candidatura, tendo em consideração que apenas visitavam diretamente os websites das empresas onde se veriam a trabalhar. Numa fase de recolha de informação, quando as vagas não eram identificadas a partir das redes sociais ou dos seus contactos pessoais e os candidatos não co-

nheciam as organizações, após visitarem os websites institucionais, os respondentes visitavam ainda as redes sociais da empresa. Muitas vezes, ainda nesta etapa, as redes sociais eram um veículo para contactar fontes próximas que tivessem estado ou estivessem a trabalhar na organização, para recolher informação.

A decisão engloba tanto a decisão de candidatura, como a decisão de não candidatura; foi essencialmente realizada através dos e-mails ou websites das organizações. Após este passo inicia-se a fase de persuasão, para que, após concluídas as provas de seleção, realizadas online ou presencialmente, haja uma tomada de conhecimento dos *outcomes* do processo. Como principal divulgação dos *outcomes* dos processos, tivemos o contacto telefónico (no caso de seleção) e o e-mail (no caso da não seleção).

A avaliação, por sua vez, revelou ser uma constante ao longo de todo o processo de procura de emprego. Os candidatos avaliam a organização, desde a forma como comunicam as suas vagas de emprego até à forma como lhes é transmitida a informação de seleção ou não seleção. Mesmo após ter havido a submissão de candidatura, os candidatos avaliam os contactos que se seguem com a organização, a forma como é conduzido o processo de procura de emprego e, durante as etapas de seleção e até mesmo o ambiente organizacional, caso estas etapas sejam realizadas presencialmente.

É importante referir que neste modelo da *candidate journey*, não foi considerado percurso dos respondentes com habilitações académicas ao nível do ensino secundário, por estes terem seguido um caminho atípico. A procura de emprego destes indivíduos, em suma, consistiu na entrega de currículo presencial, em estabelecimentos comerciais tais como lojas ou supermercados, sem que houvesse nenhuma vaga específica em aberto e sem que houvesse qualquer tipo de recolha de informação ou avaliação.

CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como principal objetivo perceber o percurso que os candidatos da geração *Millennial teens* fazem e os canais de comunicação a que recorrem, desde o momento em que reconhecem a necessidade de procura de emprego até ao momento em que recebem uma resposta de seleção ou não seleção. Deste objetivo, surgiu a *candidate journey*, representada na Figura 2, onde nos foi possível, além de identificar os *touchpoints* existentes entre ambas as partes ao longo das várias etapas de procura de emprego, traçar um conjunto de caminhos percorridos pelos candidatos. Sendo que, podemos afirmar que o primeiro contacto com a empresa e o facto do candidato já a conhecer ou não irá, posteriormente, definir os contactos que se seguem – daí a grande importância das organizações compreenderem como se processa esta procura.

Conhecendo os caminhos e as ferramentas a que os candidatos recorrem ao longo da procura de emprego, as organizações deverão adaptar a forma como conduzem os seus processos de recrutamento e seleção. Sendo a avaliação uma constante em todas as etapas do processo de procura, as empresas deverão também pensar cuidadosamente na sua estratégia de *employer branding*, de forma a criar *brand associations* positivas a partir da realização de ações de marketing externo (Bauckhaus e Tikoo, 2004). Estas associações irão permitir criar uma imagem positiva da organização na mente do candidato e acelerar o processo de candidatura, dado que quando as empresas eram já conhecidas dos inquiridos, o processo de decisão era muito mais automático, do que se não tivessem nenhuma ideia construída acerca da organização. Aquilo que a marca empregadora representa para o candidato e, os canais de comunicação a que este recorre e que lhe permite avaliar a *employer brand*, influenciam a sua decisão – isto engloba tanto a opinião de um contacto próximo que lhe transmite uma boa impressão da organização como a visita ao website institucional que o deixa a pensar que aquele seria um bom local para trabalhar.

O primeiro passo, e porque foi uma das ferramentas mais mencionadas ao longo das entrevistas pelos inquiridos nas diversas etapas do processo de procura, é a construção de um website institucional próprio para a divulgação de vagas de emprego e para a propagação da forma de trabalhar da organização, bem como dos benefícios funcionais e simbólicos de que os candidatos poderão vir a usufruir enquanto colaboradores. De acordo com Chaker (2018), é importante que as empresas tenham a sua *Employer Value Proposition* – o conjunto benefícios, associações e valores que influenciam positivamente os candidatos e colaboradores – bem definida e que, tirando proveito do seu website de carreiras, a divulguem de forma a agarrar a atenção dos possíveis candidatos. A partir deste estudo, concluímos que aquilo que os candidatos procuram quando visitam estes websites é, acima de tudo, informação mais detalhada acerca do negócio da empresa, assim como a missão, visão e valores que guiam a sua atividade, testemunhos de atuais ou antigos colaboradores e informação mais detalhada acerca da própria vaga.

A criação de uma página nas redes sociais, exclusivamente dedicada à atração de talentos, revelou também ser importante do ponto de vista do candidato. É neste tipo de página que ocorre um maior *engagement* entre ambas as partes, uma vez que os candidatos têm a oportunidade de seguir de perto todas as novidades das organizações, mostrar o seu agrado com as publicações destas, bem como, colocar questões de forma mais direta (Chaker, 2018). Assim sendo, e de acordo com informação recolhida no nosso estudo, as empresas, por forma a captar a atenção da geração mais jovem, deverão acima de tudo ter em atenção a divulgação das vagas que têm disponíveis. Não basta coloca-las no website da organização; deverão sempre ser mencionadas nas páginas das redes sociais, uma vez que grande parte dos candidatos não consulta com grande frequência os websites institucionais,

acabando por eventualmente deixar escapar alguma oportunidade de que não tenham tido conhecimento. As empresas deverão ainda apostar na publicação de conteúdo relacionado com eventos e atividades realizadas – tanto de âmbito externo, com os seus clientes, como interno, com os seus colaboradores – partilhar curiosidades, novidades e prémios alcançados pela organização. Outro aspeto importante para os candidatos, é a oportunidade de ter acesso a testemunhos de atuais ou antigos colaboradores, acerca da sua experiência na empresa – esta informação poderá ser passada de forma dinâmica, através de vídeo ou fotografia, aproveitando para dar a conhecer a própria empresa, criando uma ideia de transparência para com os candidatos.

Este conteúdo que é partilhado pelas organizações, tanto nas redes sociais como nos websites institucionais é importante precisamente para divulgação da proposta de valor das mesmas e implementação de uma marca empregadora sólida e *top-of-mind* (Chaker, 2018), da qual os candidatos se irão imediatamente recordar assim que pensam em iniciar um processo de procura de emprego.

A recorrência a contactos pessoais ao longo das várias etapas da procura de emprego foi frequente e, apesar desta ser uma fonte que foge um pouco da linha de controlo das organizações, é importante que estas tenham em atenção a importância que os seus colaboradores poderão ter na recomendação da empresa onde trabalham a um amigo, a um familiar ou até mesmo, com a ajuda de ferramentas digitais, a todo uma *pool* de possíveis candidatos. Os colaboradores de uma organização têm o grande poder de influenciar a perceção de quem está do lado de fora, por serem vistos como fontes credíveis que experienciam em primeira mão a maneira de trabalhar de uma determinada entidade. Segundo Peterson (2015), é mais fácil para o público, acreditar que uma certa empresa é de facto um bom local para trabalhar se esse feedback vier por parte de um colaborador. Por esta razão, as organizações deverão olhar para os seus colaboradores como potenciais ferramentas de propagação da sua *employer brand*, encorajando-os a partilhar junto dos seus contactos e através das redes sociais o quanto gostam do seu local de trabalho.

Uma vez que a avaliação feita pelos candidatos se estende até à receção de informação de seleção ou não seleção e, que os contactos tidos com a organização após submissão de candidatura têm o poder de influenciar o querer ou não continuar a investir tempo na empresa, é importante que as empresas tenham em consideração, também nestas etapas, a forma como comunicam com os candidatos. Os pontos fulcrais passam por nunca deixar um candidato sem resposta, comunicar de forma clara e transparente, mostrando-se disponível para o esclarecimento de quaisquer questões, bem como ter em atenção a forma como é dado por terminado o processo de seleção – em caso de seleção adotar um estilo de comunicação mais próximo e em caso de não seleção transmitir sempre uma resposta, se possível, dando feedback e sugestões de melhoria.

7.1. Principais limitações ao estudo

Como principal limitação a este estudo tivemos o facto do conceito *candidate journey* ser muito recente, havendo, portanto, pouca informação disponível acerca desta temática, bem como uma grande falta de suporte teórico. Como outra limitação veio o facto da amostra utilizada para o estudo não ser representativa da população, pela sua pequena dimensão e homogeneidade.

7.2. Oportunidades de investigações futuras

A nível de futuras pesquisas, sendo um tema tão recente, existe a necessidade de uma maior exploração deste novo conceito de *candidate journey*. Seria interessante explorar a proposta de Acikgoz (2018) de que as características dos candidatos irão influenciar as suas atividades de pesquisa, que por sua vez irão influenciar todo o processo de procura de emprego e a respetiva *journey*. Poderá ser interessante o desenvolvimento da questão das *personas* associadas ao *recruitment marketing*, que têm como objetivo a definição de *targets* de candidatos, tendo em consideração um conjunto de características sociais, profissionais e comportamentais que os irão tornar colaboradores ideais (Chaker, 2018). Outra pesquisa que seria interessante e, dado que já conhecemos o percurso e as ferramentas a que os candidatos recorrem ao longo da procura de emprego, seria o estudo da experiência dos candidatos nestes mesmos canais, dando sugestões de como as organizações poderiam utilizar as suas ferramentas e plataformas de comunicação por forma a melhorar a experiência de procura dos candidatos. Uma vez que a *candidate journey* construída no presente estudo apenas teve em consideração a perspetiva de respondentes de nacionalidade portuguesa, seria útil explorar como se processa esta *journey* noutros pontos geográficos. Ainda, tendo em consideração que o percurso de procura de emprego dos inquiridos com habilitações académicas ao nível do ensino secundário não foi considerado no mapeamento da *candidate journey*, pelo seu carácter atípico, sugerimos que haja uma maior exploração desse processo.

REFERÊNCIAS

- Acikgoz, Y. (2018, Fevereiro 21). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1-13.
- Acikgoz, Y., & Bergman, S. M. (2016). Social media and employee recruitment: Chasing the runaway bandwagon. In Landers, R. & Schmidt, G. B. (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 175-195).
- Addison, J. T., & Portugal, P. (2002, Agosto). Job search methods and outcomes. *Oxford Economic Papers*, 54(3), 505-533.
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012, Outubro 12). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Barber, A. E., Daly, C. L., Giannantonio, C. M., & Phillips, J. M. (1994, Dezembro). Job search activities: An examination of changes over time. *Personnel Psychology*, 47(4), 739-766.
- Barney, J. (1991, Março 1). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004, Maio). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Beam, E. A. (2016, Maio). Do job fairs matter? Experimental evidence on the impact of job-fair attendance. *Journal of Development Economics*, 120, 32-40.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Boehle, S. (2000, Maio). Online recruitment gets sneaky. *Training*, 37(5), 66.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In Buckley, M. R., Wheeler, A. R., & Halbesleben, J. R. B. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20 (pp. 115-163). Emerald Publishing Limited.

Cappelli, P. (2001, Março). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-46.

Carr, C. T. (2016). An uncertainty reduction approach to applicant information-seeking in social media: Effects on attributions and hiring. In Landers, R. & Schmidt, G. B. (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 59-78).

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998, Janeiro). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 1(3), 44-58.

Corcoran, M., Datcher, L., & Duncan, G. J. (1980, Agosto). Most workers find jobs through word of mouth. *Monthly Labor Review*, 103(8), 33-35.

Doherty, R. (2010, Outubro). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11-15.

Doster, L. (2013, Maio 29). Millennial teens design and redesign themselves in online social networks. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(4), 267-279.

Feldman, D. C., & Klaas, B. S. (2002, Junho 24). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. *Human Resource Management*, 41(2), 175-192.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet?. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.

Joos, J. G. (2008, Abril 3). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today*, 35(1), 51-59.

Kahn, L. M., & Low, S. A. (1990, Abril). The demand for labor market information. *Southern Economic Journal*, 56(4), 1044-1058.

Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001, Outubro). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837-855.

Karakaya, F., & Barnes, N. G. (2010, Maio 27). Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection. *Journal of Consumer Marketing*, 27(5), 447-457.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Analyzing the marketing environment. In Kotler, P., & Armstrong, G. (2010), *Principles of Marketing* (pp. 92-127). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.

McCormick, I. (2016, Julho). Winning the war for talent: The competition is only getting tougher. *NZ Business + Management*, 30(6), 12-13.

Ng, E. S. & McGinnis Johnson, J. (2015, Janeiro). Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care. In Burke, R. J., Cooper, C. L., & Antoniou, A. G. (Eds.) *The Multigenerational Workforce: Challenges and Opportunities for Organisations* (121-137). Edward Elgar Publishing.

Prajapati, B. (2016, Novembro). Social media: Changing employee recruitment. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research*, 11(2), 161-166.

Richards, L. (2015). Coding. In Richards, L. (Eds.), *Handling qualitative data: A practical guide* (pp. 103-124). London: Sage.

Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150.

Ruggs, E. N., Walker, S. S., Blanchard, A., & Gur, S. (2016). Online exclusion: Biases that may arise when using social media in talent acquisition. In *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 289-305). Springer, Cham.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5th ed.). Harlow: Pearson education.

Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2004). Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees. *Online Information Review*, 28(1), 61-74.

Tuominen, P. (1999). Managing brand equity. *Lta*, 1(99), 65-100.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014, Junho 19). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326.

Weber, A., & Mahringer, H. (2002, Novembro). Choice and success of job search methods. *Empirical Economics*, 35(1), 153-178.

Webgrafia

Chaker, N. (2018). The Definitive Guide to Recruitment Marketing. Consultado a 15 de outubro, 2018, em: <https://beamery.com/academy/recruitment-marketing-guide>.

Durante, D. (2014, setembro 5). Are college career fairs worth it? [mensagem de blog]. Consultado a 9 de junho, 2018, em: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/are-college-fairs-worth-it/>.

Halzack, S. (2013, agosto 4). LinkedIn has changed the way business hunt talent. Washington, DC The Washington Post. Consultado a 9 de junho, 2018, em: https://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/linkedin-has-changed-the-way-businesses-hunt-talent/2013/08/04/3470860e-e269-11e2-aef3-339619eab080_story.html?noredirect=on&utm_term=.8b860b4fda57.

Jansson, K. (2016). Online recruitment and Millennials: recruitment communication and online assessment. (Master's thesis, University of Oulu, Oulu, Finland). Consultado a 9 de junho, 2018, em: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201701121062.pdf>.

Kurian, S. (2017). Meet the millennials. Consultado a 9 de junho, 2018, em: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>.

Peterson, P. (2015, junho 11). Re: Why smart companies want their employees to be social media superstars [online forum content]. Consultado a 15 de outubro, 2018, em: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/06/why-smart-companies-want-their-employees-to-be-social-media-superstars>.

PricewaterhouseCoopers, P.W.C. (2012). Millennials at work: reshaping the workforce. Consultado a 9 de junho, 2018, em: <https://www.pwc.com/my/en/assets/publications/millennials-at-work.pdf>.

Slater, B. (n.d.). The Candidate Journey: How to Create, Map and Measure It. Beamery. Consultado a 9 de junho, 2018, em: <https://blog.beamery.com/candidate-journey/>.

Talent Lyft (n.d.). What is Candidate Journey?. Consultado a 9 de junho, 2018, em: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-candidate-journey>.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de entrevista

FASE	SUB-FASE	PERGUNTAS
Warm-Up Questions	Dados Sociodemográficos	1. Pedia, por favor, que se apresentasse, dizendo o seu nome e falando um pouco sobre si e sobre o seu percurso académico e profissional. 2. Qual a cidade onde vive? 3. Que idade tem? 4. Qual o nível académico mais alto que concluiu? E qual a sua área de estudo?
	Situação laboral	5. Qual a sua atual situação profissional? 6. (Se empregado) Como tomou conhecimento do seu atual posto de trabalho? 6. Anda atualmente ativamente à procura de emprego? 7. (Se sim) Há quanto tempo está à procura de emprego? Quantas candidaturas já enviou? Para que empresas? 8. (Se não) Passou por um processo de procura de emprego nos últimos dois anos? Há quanto tempo? Quanto tempo durou? Quantas candidaturas enviou? Para que empresas? Qual foi o último processo pelo qual passou?
	Atividades de pesquisa e <i>awareness</i>	<i>Nesta primeira fase, vamo-nos focar no momento em que decidiu que queria iniciar a sua procura de emprego, mais ainda não tinha conhecimento de nenhuma vaga de emprego ou entidade empregadora em específico.</i> 9. Descreva-me este processo. O que é que começou por fazer assim que decidiu que queria iniciar a sua procura de emprego? E depois? A que fontes recorreu na pesquisa por vagas de emprego? 10. Quando iniciou a sua procura de emprego, diria que houveram certas empresas que lhe vieram logo à memória como possíveis empregadores ou como locais onde gostaria de trabalhar? O que acha que o levou a considerar essas empresas como 11. Concentrando-se na empresa X, para a qual indicou ter enviado o seu CV, lembre-se do momento em que se tornou ciente que existia uma possibilidade de emprego nessa empresa. Como aconteceu? Onde teve conhecimento dessa vaga? Aconteceu assim com as restantes organizações para as quais enviou o seu CV? 12. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência, onde e como é que as organizações devem anunciar as suas oportunidades de emprego de forma a alcançar a geração mais jovem?

FASE	SUB-FASE	PERGUNTAS
	Recolha de informação	<p><i>Esta fase diz respeito ao momento que segue a descoberta da existência de uma organização ou vaga de emprego e engloba a recolha de informação mais detalhada acerca da mesma.</i></p> <p>13. Quando teve conhecimento da vaga de emprego na empresa X, o que é que fez de seguida? Procurou saber mais informação acerca da vaga e da própria organização? Descreva-me como e a que fontes recorreu.</p> <p>14. Foi assim para todas as empresas? É isso que costuma fazer na generalidade? Alguma vez optou por um caminho diferente? Descreva-me.</p> <p>15. Qual é que considera ser a grande influência na maneira como idealiza a forma de trabalhar numa organização?</p> <p>16. Acha que é importante, num processo de recrutamento, que as empresas mantenham os seus websites e páginas de redes sociais atualizadas com conteúdo relevante? Porquê?</p>
Seleção	Avaliação e <i>shortlist</i> de possíveis empregos	<p><i>Esta é a fase em que, após recolhida informação acerca das vagas e entidades empregadoras, os indivíduos avaliam as virtudes e desvirtudes de cada uma das opções cuja informação foi recolhida anteriormente, decidindo ou não incluí-las na sua lista de potenciais oportunidades de emprego.</i></p> <p>17. Pensando nesse seu processo de procura de emprego, como é que esta avaliação é feita?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Avaliou as suas opções individualmente à medida que foi recolhendo informação acerca de cada uma ou recolheu informação acerca de todas as opções potencialmente interessantes que encontrou e depois avalia comparando-as umas com as outras e decidindo para quais deveria enviar o seu CV? É isso que costuma fazer na generalidade? <p>18. Que critérios considera mais importantes na escolha do seu próximo emprego?</p> <p>19. Pensando na sua última procura de emprego, descreva-me o que aconteceu após ter identificado, analisado e avaliado uma série de vagas de emprego ou de entidades empregadoras.</p>
	Intenção e candidatura	<p><i>Da shortlist de potenciais empregadores, saem intenções de candidatura, que poderão ou não concretizar-se.</i></p> <p>20. Antes de submeter a sua candidatura, considera importante ter um contacto prévio da organização para que possa colocar questões acerca da posição? Porquê? Como gostaria que pudesse ser feito esse contacto?</p> <p>21. Descreva-me como sucedeu o seu processo de candidatura com a empresa X, para a qual enviou o CV. Como é que fez chegar o seu CV à organização?</p> <p>22. É isso que costuma fazer na generalidade? Alguma vez optou por um caminho diferente? Descreva-me.</p> <p>23. Imediatamente após submeter a sua candidatura, recebeu algum contacto por parte de alguma das empresas a que se candidatou? Que tipo de contacto? De que forma?</p> <p>24. Pensando na forma como a comunicação entre as organizações e os candidatos é feita, o que é que acha que uma organização deve fazer desde o momento em que um candidato submete a sua candidatura, até ao momento em que é convocado, por exemplo, para uma entrevista ou outro tipo de prova de seleção, de forma a transmitir uma boa imagem aos seus candidatos?</p>
Atrito	Persuasão	<p><i>Esta fase engloba todas as interações realizadas entre o candidato e a organização que consistem em tentativas de persuasão de ambas as partes na expectativa de serem o candidato selecionado ou a organização escolhida, incluindo momentos de entrevista, testes psicotécnicos e outros.</i></p>

FASE	SUB-FASE	PERGUNTAS
		<p>25. Pensando no processo de seleção pelo qual passou na empresa X, descreva-me exatamente os contactos que existiram entre si e a empresa, ao longo das etapas de recrutamento às quais foi submetido. Fale-me em cada uma das etapas de recrutamento.</p> <p>26. Em alguma das empresas para as quais enviou o CV, os contactos e as etapas de recrutamento foram diferentes? Se sim, descreva como.</p> <p>27. Nas provas de seleção, e caso hajam provas técnicas e testes psicotécnicos, dá preferência a que sejam realizadas pessoalmente nas instalações da organização ou online? Porquê?</p> <p>28. Quando é selecionado a participar numa entrevista com a entidade empregadora, dá preferência a que seja realizada pessoalmente nas instalações da organização ou online? Porquê?</p> <p>29. O que faz para se preparar para uma entrevista de emprego? Que ferramentas utiliza ou a que fontes recorre?</p> <p>30. Gostaria que lhe fosse dado o contacto de um colaborador responsável pelo processo de recrutamento da organização, de forma a que pudesse colocar questões acerca do próprio processo? Como gostaria que fosse feito este contacto?</p> <p>31. Acha que o contacto que é tido entre os candidatos e as organizações durante os processos de recrutamento e seleção, sejam estes presenciais ou não, lhe permitem recolher informação importante para a sua decisão de querer ou não trabalhar num determinado local? Se sim, como? Se não, porquê?</p>
	Outcomes	<p><i>Os outcomes dizem respeito ao resultado do processo de procura de emprego, que poderá ser a seleção ou a não seleção para a vaga a que concorreu.</i></p> <p>32. Voltando ao processo de seleção pelo qual passou com a empresa X, descreva o que sucedeu desde o momento em que concluiu todas as etapas de seleção até ao momento em que soube que tinha ou não sido selecionado.</p> <p>33. Aconteceu assim com as restantes empresas? Alguma lhe deu a conhecer o resultado do seu processo de forma diferente? Como?</p> <p>34. Quando não é selecionado, o que espera que a organização que está a recrutar faça? É isso que acontece?</p> <p>35. Espera que a empresa lhe transmita esta informação de diferente forma, conforme tenha sido ou não selecionado? Como?</p> <p>36. Acha que a forma como a empresa lida com a divulgação do resultado de um processo de recrutamento e seleção, influencia a imagem que tem dela? Como? Porquê? Considera que pode influenciar o seu futuro interesse em voltar a candidatar-se ou até mesmo, caso tenha sido selecionado, o seu interesse em aceitar a oferta?</p>

Anexo 2 – Descrição da amostra

NOME	DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS
Beatriz Fonseca	Idade: 23 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhadora-estudante, a frequentar um programa de estágio Habilitações académicas: Licenciatura em Gestão e a concluir Mestrado em Marketing
Diogo Lima	Idade: 24 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhador-estudante, a frequentar um programa de estágio Habilitações académicas: Licenciatura em Gestão e a concluir Mestrado em Economia
Isabel Santos	Idade: 23 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhadora, empregada a <i>full-time</i> Habilitações académicas: Licenciatura em Gestão e a concluir Mestrado em Marketing
Matilde Freitas	Idade: 23 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhadora, empregada a <i>full-time</i> Habilitações académicas: Mestrado em Gestão com especialização em <i>Strategy International Business</i>
Afonso Dias	Idade: 24 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhador, a frequentar um programa de estágio Habilitações académicas: Mestrado em Finanças
Madalena Rodrigues	Idade: 23 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhadora-estudante, a frequentar um programa de estágio Habilitações académicas: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e a concluir Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
João Martins	Idade: 26 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhador-estudante, empregado a <i>part-time</i> Habilitações académicas: Ensino Secundário e a concluir Licenciatura em Gestão
Leonor Ramos	Idade: 23 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Funchal Situação laboral: Trabalhadora, empregada a <i>part-time</i> Habilitações académicas: Ensino Secundário
Miguel Simões	Idade: 21 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhador, empregado a <i>full-time</i> Habilitações académicas: Ensino Secundário
Francisca Mendonça	Idade: 23 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhadora-estudante, a frequentar um programa de estágio

NOME	DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS
	Habilitações académicas: Licenciatura em Gestão e a concluir Mestrado em Marketing
Joana Sousa	Idade: 24 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhadora-estudante, empregada a <i>full-time</i> Habilitações académicas: Licenciatura em Ciências da Comunicação e a concluir Mestrado em Marketing
Sara Martins	Idade: 24 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Trabalhadora, a frequentar um programa de estágio Habilitações académicas: Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos
Maria Costa	Idade: 24 anos Nacionalidade: Portuguesa Zona de residência: Lisboa Situação laboral: Estudante, à procura de emprego Habilitações académicas: Licenciatura em Gestão e a concluir Mestrado em Marketing

Anexo 3 – Consentimento de utilização dos dados (exemplo)



CONSENTIMENTO INFORMADO

TÍTULO DO PROJETO: *CANDIDATE JOURNEY* DA GERAÇÃO MILLENNIAL

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Marketing, lecionado pelo ISEG – Lisbon School of Economics and Management – está a ser realizado um estudo acerca da *Candidate Journey* da Geração Millennial. O principal objetivo deste trabalho passa por identificar os pontos de contacto que existem entre as organizações e os candidatos nas várias etapas dos processos de recrutamento e seleção. Assim sendo, pedimos que colabore neste projeto, participando nesta entrevista, de forma voluntária, que terá a duração de aproximadamente 1 hora. A entrevista será gravada e utilizada somente para fins académicos. A informação nela recolhida é confidencial e os participantes não serão identificados pelo seu verdadeiro nome em nenhuma parte do estudo. Somente a investigadora e os seus colaboradores de investigação terão acesso aos dados recolhidos. Nenhum benefício lhe pode ser prometido por participar neste estudo.

DECLARAÇÃO DO ENTREVISTADO

Eu, Ana Sofia dos Santos Ferreira Machado (nome), declaro que tomei conhecimento do âmbito e das condições em que irá ser realizada a entrevista, para o Trabalho Final de Mestrado com o tema *Candidate Journey* da Geração Millennial, e aceito realizá-la sob o exposto anteriormente.

Lisboa, 17 de Julho de 2018

Ana Machado

(Assinatura)

Anexo 4 – Análise das entrevistas

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PERGUNTAS
Atividades de pesquisa e <i>awareness</i>	Redes sociais	“(O LinkedIn) É uma maneira de eu ter conhecimento de algumas vagas e, aliás, todas as semanas me caem determinadas oportunidades.” (Afonso Dias, 24 anos); “LinkedIn Jobs também foi onde eu procurei oportunidades.” (Madalena Rodrigues, 23 anos); “Às vezes também via no Facebook algumas páginas, por exemplo a Nestlé <i>Careers</i> , em que as empresas tinham páginas próprias para carreiras.” (Matilde Freitas, 23 anos); “Eu no Facebook estou num grupo da minha turma de mestrado, onde as pessoas às vezes colocam oportunidades.” (Madalena Rodrigues, 23 anos); “(No Facebook) Eu tinha um gosto em determinadas páginas, por exemplo, no Economista, que às vezes lançavam publicações com ofertas de emprego.” (Francisca Mendonça, 23 anos)
	Websites institucionais	“Sendo empresas que reconhecia que seriam boas empresas para trabalhar, que seriam interessantes, que se aparentemente se enquadravam naquilo que eu procurava, uma empresa mais inovadora e dinâmica, sabendo os nomes dessas empresas, decidi procura-las diretamente.” (Diogo Lima, 24 anos); “Às vezes, esporadicamente, ia por exemplo a uma empresa ver se havia candidaturas abertas, imagina a L'Oréal e tentava pesquisar, porque são empresas que se calhar mexem mais comigo.” (Afonso Dias, 24 anos); “Primeiro que tudo, foi a minha primeira reação, digamos assim, porque não sabia onde procurar. E depois lá está, ou seja, queria ver se as empresas que têm um maior renome, tinham algo que me interessasse, ou seja, se ofereciam algo que eu quisesse trabalhar e que me pudesse candidatar obviamente.” (Joana Sousa, 24 anos)
	WOM	“É recorrente eu perguntar se existem vagas e eles dizem-me que sim e que entregam o currículo.” (Afonso Dias, 24 anos); “As pessoas falavam de oportunidades e eu ia ver o que é que era e candidatava-me se fosse do meu interesse.” (Madalena Rodrigues, 23 anos); “Falei com amigos meus que estavam nas empresas e disse ‘Olha por acaso não estão a precisar de ninguém?’” (Sara Martins, 24 anos)
	Feiras de emprego	“Fui à feira de emprego do ISEG e acho que acabou por ser uma mais valia para perceber o que havia disponível no mercado de trabalho. Acho que para tomarmos conhecimento de vagas que existem é uma das opções.” (Beatriz Fonseca, 23 anos); “Muitas vezes as próprias pessoas (colaboradores) tinham a noção das vagas que tinham, parecia mais uma questão de <i>brand awareness</i> do que propriamente para divulgar a empresa como sítio para ir trabalhar.” (Matilde Freitas, 23 anos); “Utilizei uma vez no ISCTE. Aliás, também fui à do ISEG uma vez. No entanto, só para ter noção das empresas que estavam em contacto com as universidades.” (Afonso Dias, 24 anos)
	Instituição de ensino	“No meu e-mail institucional do ISEG recebia alertas daquilo que as empresas estavam à procura.” (Beatriz Fonseca, 23 anos); “A primeira coisa que fiz foi ver nas plataformas das faculdades, tanto na plataforma do ISCTE como na plataforma da Nova. Foi onde comecei a explorar, perceber o que é que existia atualmente no mercado.” (Matilde Freitas, 23 anos)
	Centro de emprego	“De momento tenho o nome do desemprego, caso apareça alguma coisa.” (Leonor Ramos, 23 anos); “Por exemplo, eu trabalhei sempre em lojas e atendimento ao público e houve uma altura que eu recebi uma proposta de uma formação de um curso que tinha a ver com estética.” (João Martins, 26 anos); “Em termos de auxiliar na procura de emprego, não ajuda em nada.” (Sara Martins, 24 anos)
Recolha de informação	Motores de busca	“Nesta fase, anterior à candidatura, apenas procurei pela localização da empresa no Google, que é um fator importante para mim a nível da procura de emprego.” (Beatriz Fonseca, 23 anos); “Eu sabia qual era o negócio, mas não sabia

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PERGUNTAS
		se o negócio seria só aquele, se teria mais vertentes, procurei um bocadinho mais sobre a história, localizações, a nível de missão, valores e isso tudo que uma empresa à partida tem." (Francisca Mendonça, 23 anos)
	Websites institucionais	"Se estiveres a falar de uma empresa que de facto eu não conheço e eu tive, por exemplo, um caso mais particular de uma consultora mais pequena. Aí o que aconteceu foi antes de candidatar-me, eu fui pesquisar o nome da consultora, (...) o que é que fazia, (...), mas porque eu não conhecia a empresa, nunca tinha ouvido falar. Fui diretamente ao website da empresa." (Afonso Dias, 24 anos); "Havia outras empresas que eu via a vaga, mas não conhecia a empresa e então aí sim, ia pesquisar o que é que a empresa fazia, se era do meu interesse. Olhando para o website dava para perceber mais ou menos se era grande, se não era grande, se podia ser bom para Recursos Humanos ou não." (Madalena Rodrigues, 23 anos); "Procurei, fui ao website, estive a pesquisar tudo e mais alguma coisa sobre o que havia para descobrir no website." (Sara Martins, 24 anos)
	Redes sociais	"Nesses casos o que eu procurei fazer foi, outra funcionalidade importante do LinkedIn, que é ver se há alguém que trabalha lá, das pessoas que eu conhecia ver se havia alguém que trabalhasse lá, que eu podia não ter conhecimento por ser uma mudança recente." (Diogo Lima, 24 anos); "Sobretudo o LinkedIn, às vezes também o Facebook de algumas empresas que pudessem ter, também por uma questão de perceber se eles faziam eventos, se eram empresas dinâmicas (...)." (Matilde Freitas, 23 anos)
	Contactos pessoais	"Acho que se tivermos um amigo ou um familiar que trabalhe numa empresa e que realmente nos dá uma perspetiva muito positiva do que é trabalhar naquela empresa, acho que podemos ser influenciados por essa pessoa." (Diogo Lima, 24 anos); "Quando os meus amigos mais próximos começaram a trabalhar eu questionei se eles gostavam de lá estar, com as condições que tinham." (Isabel Santos, 23 anos); "Se conhecesse alguém que trabalhasse na empresa, às vezes perguntava para ter algum tipo de feedback (...)." (Matilde Freitas, 23 anos)
Avaliação e shortlist de possíveis empregos	Avaliação contínua	"Eu via a vaga e se eu me interessasse eu candidatava-me na hora. Não recolhi informação sobre todas e depois é que escolhi para quais é que enviaria... Não, eu enviava logo." (Maria Costa, 23 anos); "À medida que vou vendo a vaga, avalio e candidato ou não. Por vaga não faço uma comparação." (Matilde Freitas, 23 anos); "Essa avaliação foi feita mas foi sendo feita à medida que me ia candidatando a várias coisas e procurando ia sendo feita." (Diogo Lima, 24 anos)
	Crítérios de avaliação	"Não dividi a questão de candidato e consumidor, fui muito mais pela questão do consumidor." (Beatriz Fonseca, 23 anos); "Perspetivas de futuro, de ficar na empresa, a oportunidade de conhecer a empresa, ou seja, conseguir perceber mesmo o que é que se passa naquela empresa, não estar meramente fixado numa área." (Diogo Lima, 24 anos); "Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, acho que o emprego das nove às seis está um bocado outdated." (Isabel Santos, 23 anos); "Neste momento é segurança financeira, sem dúvida, é capacidade de progressão." (Afonso Dias, 23 anos)
Intenção e candidatura	Pré-candidatura	"Ter um contacto pré-candidatura para esclarecer eventuais questões era importante (...). Seria importante porque daria para perceber um certo interesse da empresa pelos candidatos e mostrava algum cuidado em relação aos candidatos." (Beatriz Fonseca, 23 anos); "É importante porque, muitas vezes, nós temos uma ideia vá da vaga de emprego ou da vaga de estágio ou da própria empresa que não é correta e, se tivéssemos um contacto prévio, conseguíamos fazer uma avaliação que faríamos só depois de uma entrevista." (Francisca Mendonça, 23 anos); "Acho que ia ser benéfico para conhecermos um pouco mais a empresa e podermos fazer questões sem termos de esperar pela aquela primeira entrevista, para percebermos se nos identificamos ou não com a vaga em aberto." (Sara Martins, 24 anos)

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PERGUNTAS
	Candidatura	"Para a José de Mello, depois de ter recebido a informação de que tinham aberto candidaturas através do e-mail institucional do ISEG, fui ao website deles submeter a minha candidatura." (Beatriz Fonseca, 23 anos); "Para a Playstation enviei a minha candidatura através da aplicação de procura de emprego do ISEG." (Beatriz Fonseca, 23 anos); "Houve algumas candidaturas que também fiz através do LinkedIn" (Diogo Lima, 24 anos); "No caso da Samsung enviei diretamente para uma colega de faculdade por e-mail." (Diogo Lima, 24 anos); "Normalmente as empresas têm um endereço de e-mail próprio para receber as candidaturas." (João Martins, 26 anos)
	Pós-candidatura	"Na maioria das consultoras, existe um no-reply e-mail onde eles me dizem 'Obrigado pela sua candidatura. Não responda a este e-mail. Vamos analisar e depois entramos em contacto consigo'. Portanto, sabes ou ficas mais ou menos com a noção que a tua candidatura está do lado deles." (Afonso Dias, 24 anos); "A resposta é muito importante, mesmo que seja automática, só para a pessoa saber que o currículo chegou ao destino." (Madalena Rodrigues, 23 anos); "Por e-mail disseram-me que tinham recebido a minha candidatura, que iam analisá-la e que brevemente me dariam um feedback." (Maria Costa, 23 anos)
Persuasão	Provas de seleção	"Eu prefiro que seja feito online porque acho que é uma boa forma de eles fazerem uma triagem que lhes ocupa pouco tempo e a nós também acaba por ser facilitador." (Diogo Lima, 24 anos); "Do meu ponto de vista, eu preferia que fosse online. Porque se calhar a nível presencial estamos um pouco mais intimidados, mais nervosos e acabamos por não mostrar se calhar aquilo que realmente devíamos mostrar." (Francisca Mendonça, 23 anos); "Acho que não há necessidade de nos deslocarmos diretamente à empresa só para fazermos testes que podem perfeitamente ser realizados de forma online, em casa." (Sara Martins, 24 anos)
	Entrevista	"Acho que é outro tipo de contacto, uma empresa ao ter contacto presencial, está a demonstrar que tem mais tempo para se dedicar a ti." (Matilde Freitas, 23 anos); "Testes psicotécnicos ou é aquilo ou não é, agora na entrevista eu acho que o facto de ser presencial possibilita a quem te está a entrevistar a conhecer-te melhor e também possibilita a mim e aos candidatos a explicarem-se melhor, a expressarem-se melhor." (Madalena Rodrigues, 23 anos); "Presencialmente, porque permite-nos conhecer melhor a oportunidade em si e também permite dar-mos a conhecer melhor, criarmos mais empatia com o recrutador." (Sara Martins, 24 anos)
	Contacto durante as etapas	"Acho que é importante que tenhamos acesso a um contacto da empresa durante as provas de seleção, para que os candidatos possam perceber em que ponto está o recrutamento ou para saber informação, acerca da qual não nos lembramos de questionar no momento da entrevista." (Beatriz Fonseca, 23 anos); "Acho que isso é importante, porque posso ter alguma dúvida ou ter acontecido alguma falha durante a entrevista ou durante uma dinâmica e que depois sintam a necessidade de explicar." (Matilde Freitas, 23 anos)
Outcomes	Seleção	"Quando sou a candidata selecionada acho que faz mais sentido informar por chamada telefónica porque a partir daí inicia-se um contacto mais próximo e pessoal com uma pessoa da empresa." (Beatriz Fonseca, 23 anos); "Um e-mail é uma coisa mais impessoal, ao telefonarem dão outro tipo de relação." (Matilde Freitas, 23 anos); "Por telefone, porque é mais pessoal e se é uma empresa que vamos integrar, convém começar a ter esse contacto." (João Martins, 26 anos); "Eu penso que sendo selecionada, pode ser algo com uma maior proximidade, digamos assim. Quando digo maior proximidade, se calhar por telefone." (Francisca Mendonça, 23 anos)

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	PERGUNTAS
	Não seleção	<p>"Acho que as empresas devem sempre dar um feedback. Eu diria que o feedback nunca é negativo, é sempre positivo. E acho que acrescenta sempre a pessoa saber porque é que não correu bem." (Diogo Lima, 24 anos); "No caso da Mobipium, o facto de não ter tido uma resposta de todo, influencia-me a não me candidatar mais a uma vaga lá." (Diogo Lima, 24 anos); "Podem mandar um e-mail a dizer que não fui selecionada, mas eu quero feedback, porque importa-me saber porque é que não fui selecionada." (Matilde Freitas, 23 anos); "Se não me dizem nada, é muito pouco provável que eu volte a candidatar-me." (Madalena Rodrigues, 23 anos)</p>